

Effektiva kommunala fastigheter

Introduktion för förtroendevalda



Förord

Denna skrift handlar om förvaltning och utveckling av kommunala verksamhetsfastigheter. Den är avsedd att vara en allmän introduktion till ämnet för nytillträdda ledamöter i kommunala fastighetsnämnder och motsvarande.

Skriften begränsas till så kallade verksamhetsfastigheter, det vill säga till byggnader som nyttjas av kommunala verksamheter som skolor, förskolor, servicehus för äldre, simhallar, teatrar och kontorshus. Den behandlar inte kommunala bostadsbolag och industribyar, ej heller skogs- och jordbruksfastigheter.

Projektet har initierats och finansierats av Sveriges Kommuner och Landstings FoU-fond för fastighetsfrågor. Skriften är författad av Yngve Andrén, Yngve Andrén Konsult AB. Författaren har under arbetets gång erhållit stoff och synpunkter av en styrgrupp bestående av Lars-Erik Nyberg, f.d. ordförande för Fastighetsnämnden i Sundsvalls kommun, Lars Nordin, lokalförsörjningschef i Borås stad, Jonas Weidenmark, teknisk chef i Tingsryds kommun, och Lars Callemo, f.d. fastighetschef i Stockholms stad.

Magnus Kristiansson och Fredrik Jönsson vid Sveriges Kommuner och Landsting har varit projektledare.

Stockholm i februari 2007

*Sveriges Kommuner och Landsting
Avdelningen för tillväxt och samhällsbyggnad*

Ulf Johansson

Bengt Westman

Innehåll

Inledning	3
Samhällsekonomiska aspekter	4
Ledande fastighetsägare	4
Ledande köpare av byggregulerade tjänster	5
Stora hyresgäster	6
Hyresvärd åt både interna och externa producenter	6
Fastighetsekonomi	8
Effektivitet	8
Effektivitetsmått	9
Kostnader	9
Driftsnetto och fastighetsvärde	11
Investeringar	12
Hyresmodeller	13
Strategiska val	15
Äga eller hyra?	15
Behålla eller avveckla?	18
Drift och förvaltning i egen regi eller på entreprenad?	18
Permanent byggnader eller mobila lokaler?	19
Samverkan med andra fastighetsförvaltningar i kommunen	21
Fastighetsförvaltning eller facility management?	21
Teknisk förvaltning	27
Regelstyrd förvaltning	27
Fastighetspolitikernas insats	30
Nyckeltal	32
Organisatoriska lösningar	35
Politisk nivå	35
Förvaltningsnivå	35
Fastighetspolitikernas ansvar och uppgifter	38
Allmänt om nämnds ansvar och uppgifter	38
Fastighetsnämnds uppgifter	40
Begreppsförklaringar	43
Sökregister	48
Litteraturhänvisningar	46
Bilaga – Exempel på delegationsordning	50



Sveriges
Kommuner
och Landsting

© Sveriges Kommuner och Landsting 2007

118 82 Stockholm

Tfn 08-452 70 00 • E-post: fastighet@skl.se • Webbplats: www.skl.se/fastighet

Text: Yngve Andrén, Yngve Andrén Konsult AB. Författarpost: y.andren@andrenkonsult.se

Omslagsbild och övriga modellbilder från Leksaksmuseet i Vadstena: Leif O Pehrson

Grafisk form: Forum 1

Distribution: Tfn 020-31 32 30, fax 020-31 32 40, eller www.offentligfastigheter.se

Inledning

"Att bygga är vår högsta lust."

Johan III

Att vara fastighetspolitiker är ett viktigt och stimulerande kommunalt förtroendeuppdrag eftersom den kommunala fastighetspolitiken berör alla medborgare direkt eller indirekt.

De kommunala fastigheterna är särskilt betydelsefulla för kommunens barn, ungdomar och äldre. Barn och ungdomar tillbringar väsentlig del av sin vakna tid i barnstugor, förskolor, skolor, simhallar, ishallar, ridhus, bibliotek med flera kommunala fastigheter, och många äldre lever många år nästan hela dygnet i kommunala servicehus och boenden för äldre. Fastigheternas utseende, storlek, läge och skötsel har stor betydelse för dessa gruppers livskvalitet och är således en viktig kommunal angelägenhet.

Härtill kommer att fastighetsbeståndets sammansättning och fastigheternas karaktär och skötsel påverkar kommunens förmåga att dra till sig nya invånare och tillfälliga besökare. Teater, konserthus, idrottsarena och kongressanläggning är symboler för kultur och framåtanda.

Fastigheterna har dessutom stor inverkan på kommunens ekonomi. Lokalkostnaderna är normalt den näst största utgiftsposten i budgeten efter personalkostnaderna, och fastigheterna är undantagslöst den största tillgångsposten i balansräkningen.

Fastighetspolitik är således viktigt. Förhoppningen är att denna introduktion till ämnet ska hjälpa läsarna att snabbt sätta sig in i området, stimulera till fördjupade studier och inspirera till handling.

Samhällsekonomiska aspekter

Kommunernas hantering av sina verksamhetsfastigheter har stor betydelse inte bara för de kommuninterna verksamheter och medborgare som nyttjar dem, utan också för samhället i vidare mening – den fysiska stadsbilden, efterfrågan på byggrelaterade tjänster, hyresmarknaden och möjligheterna att entreprenadisera kommunala tjänster.

Ledande fastighetsägare

*BRA,
bruksarea*

Kommunerna är mycket stora fastighetsägare. Uppställningen nedan visar fastighetsbeståndets sammansättning, exklusive villor, fritidshus och industriella anläggningar, per ägarkategori uttryckt i miljoner kvadratmeter bruksarea, BRA (se *Begreppsförklaringar sid 43*). Som synes är kommunkollektivet störst bland de offentliga fastighetsägarna.

Fastighetsbeståndet i Sverige efter ägarkategori (2005)

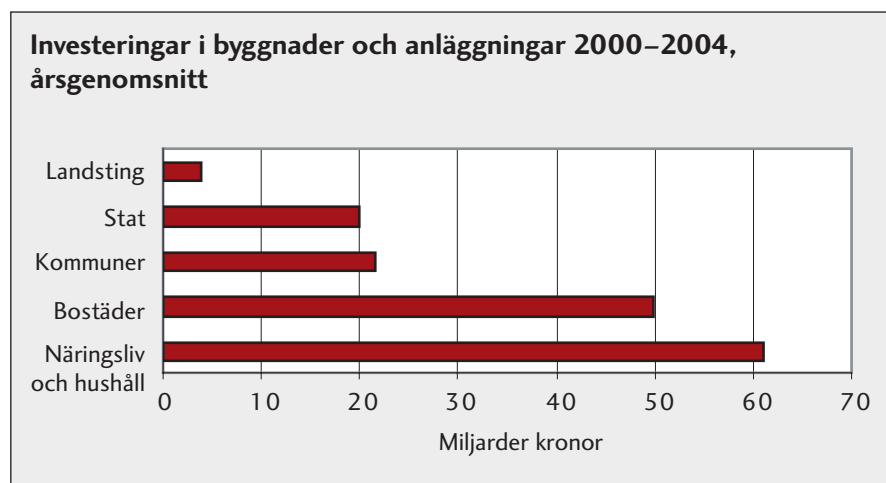
exklusive villor, fritidshus och industriella anläggningar

Ägare	Miljoner kvadratmeter BRA
Kommunerna	50
Staten	30
Landstingen	12
Allmännyttan	70
Bostadsrätter	100
Börsnoterade fastighetsföretag	40
Privata fastighetsföretag	40

Kommunerna är normalt de största fastighetsägarna och byggherrarna på sina respektive centralorter. Hur en kommun nyttjar och underhåller sina fastigheter och hur och när det byggs nya fastigheter påverkar stadsbilden och ortens karaktär. Kommunens göranden och låtanden har dessutom tendens att bli normgivande för ortens andra fastighetsägare. Om kommunen är en noggrann och mot historiska och arkitektoniska värden aktsam fastighetsförvaltare påverkar kommunen andra fastighetsägare på orten att bli detsamma. Hela kvarter och stadsdelar av välvårdade hus är till glädje för brukare och flanörer, vilket i sin tur kan ha påverkan både på hyror och på fastighetspriser.

Ledande köpare av byggrelaterade tjänster

Kommunerna byggde för 22 miljarder kronor per år under perioden 2000–2004, vilket motsvarade cirka 14 % av de samlade bygginvesteringarna i riket. Det gjorde kommunkollektivet till en något större beställare än staten och mycket större än landstingskollektivet. Se vidare diagrammet nedan.



Källa: *Bostads- och byggnadsstatistisk årsbok 2006*.

Kommunerna är normalt sina respektive orters enskilt största beställare av arkitekt-, byggtreprenörs-, hantverkar- med flera byggrelaterade tjänster. Det ger kommunerna möjlighet att påverka utbudets karaktär och i viss mån också prisbilden. Kommunerna kan välja entreprenadformer som gynnar lokala aktörer och förlägga projekt i tiden så att konjunktursvängningar balanseras. Det är viktigt att kommunerna agerar ansvarsfullt med sund näringslivsutveckling som ledstjärna samt naturligtvis efterleva gällande upphandlingsregler (Lagen om offentlig upphandling, LOU).

Stora hyresgäster

Kommunerna är inte bara stora beställare — de är även stora hyresgäster. De hyr kontorslokaler, förskolor, lokaler för äldreboende med mera, och är inte sällan de enskilt största hyresgästerna i sina respektive centralorter.

Kommuner är attraktiva hyresgäster för hyresvärdar inte bara på grund av volymen på de inhyrda lokalerna utan också för att de vanligtvis tecknar långa hyreskontrakt och är säkra betalare. Detta i kombination med att kommunerna själva är fastighetsägare ger dem en mycket god förhandlingsposition och möjlighet att påverka prisbilden på lokalhyresmarknaden till nytta inte bara för sig själva utan också för andra hyresgäster.

Hyresvärd åt både interna och externa producenter

Det blir allt vanligare att kommuner väljer att lägga ut delar av sina kärnverksamheter på entreprenad, till exempel boende för äldre, och att ideella, privata och kommersiella aktörer erbjuder tjänster i konkurrens med kommunen, till exempel fristående förskolor och skolor. Lokalerna har i dessa fall stor betydelse för kvaliteten och karaktären på de levererade tjänsterna.

En kommun kan erbjuda sig att tillhandahålla lokalerna. Det ökar konkurrenstrycket och kan ge positiva effekter på både kvalitet och kostnad. Om lokalerna inte ingår i leveransen blir det möjligt för fler entreprenörer att lämna anbud än om de ingår. Anbudstävlingen fokuserar då på tjänstens innehåll, kvalitet och kostnad och inte på lokalerna. Den blir mer transparent och offerterna blir lättare att utvärdera. Konkurrenstrycket ökar.

Dessutom kan den sittande entreprenören få en alltför stark position då entreprenadtiden löpt ut och det är dags att arrangera en ny anbudstävling om kontraktet ifall lokalerna ingår i leveransen. Konkurrenterna kan då anse att det är meningslöst att vara med i tävlingen.

Fördelen med att inte leverera lokaler tillsammans med tjänsten är för entreprenörerna och de fria aktörerna att deras risk och kapitalbindning minskar. De behöver inte avsätta medel för att anskaffa, reovera och utrusta lokalerna och de riskerar inte i den händelse kontraktet inte förnyas, respektive att elev- eller barntillströmningen sinar, att äga en fastighet eller ha ett hyreskontrakt som inte kan överlåtas.

*Till höger: Kulturens Hus, Luleå.
Foto: Pierre Törnkvist.*



Fastighetsekonomi

Effektivitet

Yttre effektivitet

En lokal har hög *yttre effektivitet* om den är ändamålsenlig för sin användning, det vill säga om dess läge, storlek, planlösning, tekniska kvalitet och utrustning passar för den verksamhet som bedrivs där, och de som arbetar där uppfattar lokalerna som rationella och trivsamma.

Inre effektivitet

En lokal har hög *inre effektivitet* om den har låga drifts-, underhålls- och kapitaltjänstkostnader per uthyrningsbar kvadratmeter.

Lokaler med både hög yttre och hög inre effektivitet är kostnadseffektiva; de ger mycket brukar/kommunnytta för kostnaderna.

En kommunal byggnads kostnadseffektivitet varierar över dess livslängd. I expanderande kommuner är den vanligtvis låg de första åren efter färdigställandet, stiger därefter under några år, planar så ut på en hög nivå de följande fem till tio åren och faller därefter successivt om inte byggnaden anpassas.

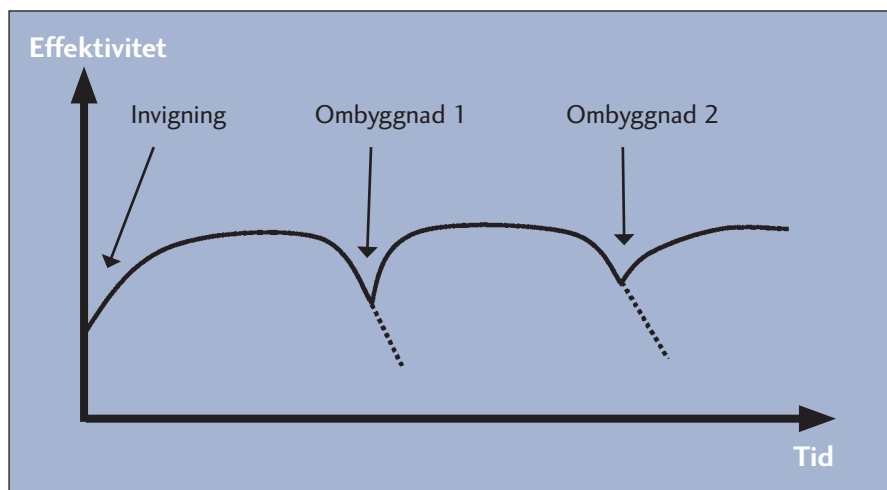
De inledande årens tapp hänger samman med att lokaler i kommuner med befolkningstillväxt byggs med växtmån och alltså är större än vad som då behövs. De senare årens tapp hänger samman med att brukarnas lokalbehov förändras med tiden och att byggnaden blir tekniskt och ekonomiskt omodern. Icke expanderande kommuner har i det här hänseendet bättre position. Lokalerna kan byggas utan växtmån och de inledande årens underutnyttjande kan därmed undvikas.



Befolkningsmässiga förändringar kan slå hårt på grupper av fastigheter. En vanlig utveckling av bostadsområden är att unga familjer flyttar in när området är nybyggt och att flertalet av dem bor kvar livet ut. Det får till följd barnpucklar som vandrar genom förskolor, mellanstadieskolor och högstadieskolor med lågt utnyttjande av lokalerna under långa

perioder om än inte samtidigt. Det ger låg yttre effektivitet och låg kostnadseffektivitet sett över byggnadernas livslängd.

Hög effektivitet över en byggnads hela liv nås med hjälp av hög inbyggd flexibilitet. Om det är lätt att bygga om och till i takt med att nyttjarnas lokalbehov förändras, och om det är lätt att konvertera byggnaden från en användning till en annan, till exempel från förskola till skola till äldreboende, kan den yttre effektiviteten hållas på hög nivå under lång tid.



Effektivitetsmått

Viktiga aspekter av den yttre effektiviteten kan mätas och kvantifieras med god precision. För kontor kan *kvadratmeter per arbetsplats* vara ett intressant mått och för skolor är *kvadratmeter per elev* av intresse. Ett vanligt mått på inre effektivitet är *kostnad per kvadratmeter*.

Lokalernas kostnadseffektivitet (det vill säga både inre och yttre effektivitet) kan också mätas och kvantifieras. Ett enkelt mått på verksamhetsnivå är lokalkostnadernas andel av totala kostnadsmassan (hyrans andel av budgeten). Se vidare nedan, i kapitlet *Nyckeltal*.

Kostnader

Fastighetskostnader indelas normalt i drifts-, underhålls- och kapitaltjänstkostnader samt övriga kostnader.

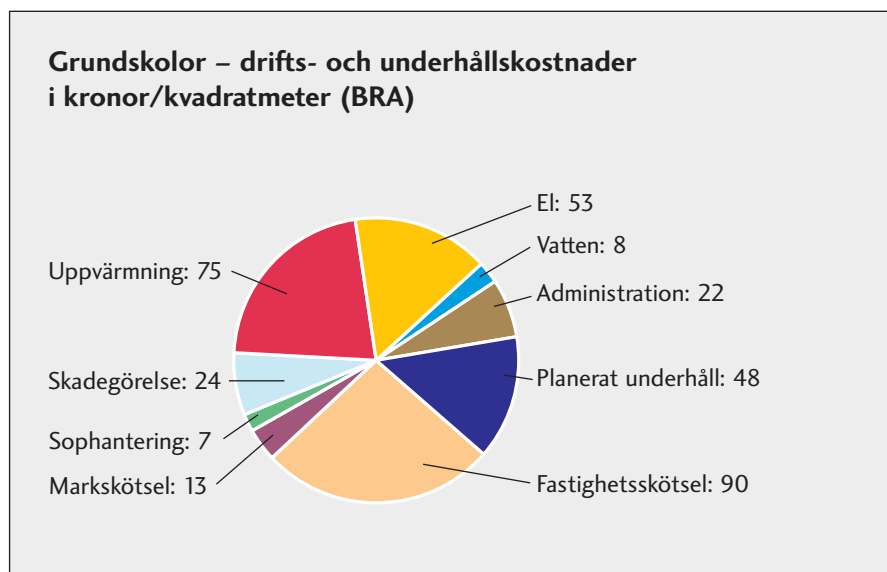


Drifts- kostnader

Driftskostnaderna består av kostnader för skötsel, akuta reparationer, uppvärmning, vatten, avlopp, sophämtning, el, försäkringar, skatter och andra löpande utgifter. Ibland räknas även kostnader för lokalvård in.

Under- hålls- kostnader

Till *underhåll* hör målning, omläggning av golv, takreparationer med mera. Den gemensamma nämnaren för denna typ av arbeten är att de utförs med längre tidsintervall än ett år och att de är planerade. Kostnadsposternas storlek illustreras i diagrammet nedan som visar kommunernas genomsnittliga kostnader för grundskolebyggnader för ett år.



Källa: Förvaltningsnyckeln 2006, Sveriges Kommuner och Landsting. Genomsnitt för de 86 deltagande kommunerna.

Kapital- tjänst- kostnader

Utöver drift- och underhållskostnader tillkommer *kapitaltjänstkostnader*. De består av avskrivningar på investeringskostnaden och ränta på det bokförda värdet. Avskrivningen är formellt sett byggnadens värdeminskning under året. I praktiken tillämpas schabloner. Byggnadsinvesteringar skrivs vanligtvis av på trettiofyra år med lika belopp varje år. Både kortare och längre tid förekommer liksom växande årsbelopp, så kallad progressiv avskrivning samt differentiering av byggnadsdelar efter bedömda ekonomiska livslängder. I det senare fallet skrivs exempelvis stommen i byggnaden av under längre tid än ventilationsanläggningen. Tomtvärden avskrivs normalt inte alls. Det bokförda värdet är ingående värde minskat med gjorda avskrivningar.

Övriga kostnader kan utgöras av administration, försäkringskostnader och riskskydd.

Övriga
kostnader

Drifts- och underhållskostnader och kapitaltjänstkostnader har olika effekter på kommunens kassaflöde. Drifts- och underhållskostnader är utgifter som svarar mot utbetalningar, medan avskrivningar och räntekostnader är bokföringsposter som inte svarar mot utbetalningar. Utbetalningar för investeringar sker ju redan i samband med projektgenomförandet och räntebetalningar är normalt endast en kommunintern transaktion.



Driftsnetto och fastighetsvärde

En fastighets driftsnetto är skillnaden mellan dess löpande intäkter och drifts- och underhållskostnader. Intäkterna består av hyror för lokaler och i vissa fall dessutom av hyror för parkeringsplatser, reklamplatser och annat. Driftsnetto kallas ibland även *driftsöverskott*.

På en *oreglerad marknad* där både hyres- och kostnadsnivåer är marknadsbestämda styrs en fastighets värde av driftsnettot och marknadens avkastningskrav. Med marknadens avkastningskrav menas den förräntning på insatt kapital som investerare kräver för att investera på en viss ort i ett visst konjunkturläge. Avkastningskravet påverkas av ränteläget, ortens marknadsförutsättningar och den aktuella byggnadens flexibilitet; ju högre flexibilitet, desto lägre avkastningskrav. Avkastningskravet är således såväl ränte-, Orts-, tids- som byggnadsberoende.

Driftsnetto,
drifts-
överskott

Oreglerad
marknad

Exempel

Driftsnetto = Intäkter (hyror) – Kostnader för drift och underhåll.

För ett kontor på 300 kvadratmeter skulle det exempelvis se ut så här:

$$225\,000 = 300\,000 - 75\,000$$

Antagande:

Kostnader för drift och underhåll: 250 kr/kvm.

Internhyra: 1 000 kr/kvm.

På en *reglerad marknad*, exempelvis inom en kommunkoncern, finns inte en sådan omedelbar koppling mellan yttre effektivitet, hyresnivå, driftsnetto och fastighetsvärde. Hyrorna sätts där utan hänsyn till utbud och efterfrågan. Hyrorna i kommunala verksamhetsfastigheter till exempel, har ofta ingen marknadsanknytning och driftsnettona kan *inte* användas ojusterade för bestämning av marknadsvärden. Se vidare nedan under avsnittet *Hyresmodeller* sid 13.

Investeringar

Fastighetsinvesteringar kan indelas efter ändamål i

- Nybyggnad
- Tillbyggnad
- Ombyggnad
- Ägarinvesteringar

Ny-, till- och ombyggnadsinvesteringar görs för att tillfredsställa brukarnas behov, ägarinvesteringar genomförs för att göra driften billigare och säkrare eller för att tillgodose myndighetskrav. Installation av värmepumpar, modernisering av ventilationssystem och tilläggsisolering är exempel på ägarinvesteringar.

Ny- och tillbyggnad skapar nya ytor och ombyggnad ökar fastighetens ändamålsenlighet och yttre effektivitet. Samtliga leder till ökat driftsnetto. I de två första fallen sker ökningen genom tillkomst av fler uthyrningsbara kvadratmeter och i det tredje genom att hyresvärdet per kvadratmeter ökar. Ägarinvesteringar leder också till ökat driftsnetto men i det fallet åstadkoms ökningen genom minskade drifts- och underhållskostnader.

Fastighetsinvesteringar innebär alltid avvägningar mellan att ta kostnader initialt och skjuta dem på framtiden. Det kan handla om att välja tekniska kvaliteter i byggmaterial och installationer som är dyrbara vid investerings-tillfället men ger låga drifts- och underhållskostnader, och det kan handla om att investera i flexibilitet för att göra det enkelt och billigt att längre fram bygga om och anpassa lokalerna för nya användningar.

Det är viktigt vid planeringen att försöka överblicka byggnadens hela livslängd och att respektera att brukarnas framtidsperspektiv är väsentligt



Medborgarhuset i Eslöv, Sveriges yngsta byggnadsminne. Återinvigdes 2003 efter renovering. Foto: Eslövs kommun.

kortare. Ett konstruktivt synsätt är att visualisera hela livscykeln, planera för alternativa användningar och beräkna härmed förknippade nyttor/intäkter och kostnader, för att på basis av sådan analys försöka optimera totalekonomin. Brukarna kan inte förväntas se så fullständigt på saken.

Hyresmodeller

Kommunerna började använda internhyror i början av nittiotalet. Huvudsyftet var att göra brukarna medvetna om vad lokalerna kostade och motivera dem att ändra sina anspråk till en rimligare nivå. Lokaler betraktades dessförinnan i praktiken som fri nyttighet.

Det finns i princip två huvudmodeller för hyressättning av kommunala verksamhetslokaler; kostnadshyra och marknadshyra.

Vid hyressättning enligt *kostnadsprincipen* sätts hyran lika med fastighetsverksamhetens självkostnad för fastigheten eller lokalen ifråga, det vill säga hyresgästen/brukaren får betala *faktiska kostnader* för drift, underhåll och förvaltning och *bokförda kostnader* för kapitaltjänst. Principen uppfattas ofta som den mest korrekta trots att den leder till att lokaler med samma yttre effektivitet kan få vitt skilda hyresnivåer. Så blir exempelvis fallet om de aktuella fastigheterna blivit byggda vid olika tidpunkter och därmed har olika kapitaltjänstkostnader. En annan följd är att fastighetsverksamheten berövas ekonomiskt incitament att effektivisera och förbättra. Kostnaderna förs vidare på hyresgästerna oavsett hur väl pengarna använts. Den främsta fördelen är att brukarna får intresse av att vara aktsamma om lokalerna och hålla nere energiförbrukningen. De betalar ju underhålls- och uppvärmningskostnaderna fullt ut.

*Kostnads-
principen*

En modifierad form av kostnadshyra är att fördela samtliga kostnader för ett delbestånd, till exempel kommunens förskolor, på de olika objekten i beståndet i förhållande till deras respektive ytor, så kallade *kategorihyror*. Orättvisa kapitaltjänstkostnader neutraliseras då men brukarnas incitament att hålla nere underhålls- och energikostnader försvinner.

*Kategori-
hyror*

*Marknads-
principen*

Vid hyressättning enligt *marknadsprincipen* sätts hyran så att den motsvarar hyresnivån för likvärdiga lokaler på den fria marknaden. Principen medför att hyresgästnytta och yttre effektivitet får genomslag. Svårigheten ligger i att fastställa marknadshyran. Det kan vara svårt att finna jämförbara lokaler och marknaden kan vara liten och otydlig. Vidare kan hyresnivåerna fluktuera kraftigt från år till år.



Kommunerna tillämpar i praktiken ofta principerna samtidigt. Gamla byggnader som har alternativa användningar och kan hyras ut på marknaden hyressätts enligt marknadsprincipen och nybyggnationer, tillbyggnader och unika fastigheter utan alternativanvändning enligt kostnadsprincipen.

Den allmänna erfarenheten av internhyror är att de har avsedd verkan vid införandet och de närmaste åren därefter. Verksamheterna får incitament att hushålla med lokalerna och ser över sina lokalanvändningar. Effekten avtar dock påtagligt med tiden; fokus flyttas till andra saker då de omedelbara rationaliseringsmöjligheterna är uttömda, och lokalkostnaderna blir en budgetpost som uppräknas utan kritisk reflektion. Det är en olycklig utveckling eftersom den yttre effektiviteten normalt faller med automatik över åren när verksamheten förändras.

Strategiska val

En kommuns lokalförsörjning och fastighetsverksamhet kan läggas upp och bedrivas på olika sätt med olika konsekvenser för flexibilitet, marknadsberoende, integration i kommunen, med mera. Vad som är bäst beror på förutsättningarna och målsättningarna och varierar därför från tid till annan och från kommun till kommun. Nedan beskrivs några sådana kritiska vägval som kan vara intressanta att beakta.

Äga eller hyra?

En kommun kan äga sina fastigheter eller hyra dem. I det första fallet har kommunen full rådighet över fastigheten. Kommunen bestämmer vilka verksamheter som ska inrymmas, om extern uthyrning ska tillåtas, när underhåll ska ske och vilken servicenivå som ska gälla. I det andra fallet begränsas kommunens handlingsutrymme. Hyresvärden bestämmer om vilka verksamheter som ska inrymmas, om uthyrning till tredje man, underhåll, service med mera inom ramen för hyreskontraktet. Den främsta fördelen är att kommunen kan säga upp lokalerna vid hyrestidens slut utan vidare ansvar.

Den ekonomiska flexibiliteten är också olika. Vid ägande binder kommunen kapital i fastigheten vid uppförandet eller förvärvet och betalar därefter enbart drifts- och underhållskostnader. Vid hyra av fastighet finns ingen investeringsutgift men en löpande hyreskostnad som är väsentligt högre än drifts- och underhållskostnaderna. Om investeringen är lånefinansierad kan dock skillnaden vara mer formell än reell.

Långa hyreskontrakt med indexreglerade hyror och separat betalning av uppvärmningskostnaderna kan i praktiken ha samma ekonomiska utfall och bindning som lånefinansierade egenägda fastigheter.

Kommuner kan gå från äga till hyra genom så kallade *sale-and-lease-back*-arrangemang (SLB). En kommun som går in i en sådan affär säljer en eller



SLB, Sale-and-lease-back

flera fastigheter till ett fastighetsfinansieringsföretag, ett rentingföretag, och hyr samtidigt tillbaka den eller dem under en längre tidsperiod. I uppgörelsen ingår ofta att kommunen ska svara för drift och underhåll och att kommunen har rätt att köpa tillbaka fastigheten eller fastigheterna till ett i förväg känt pris vid hyrestidens slut. Om dessa villkor gäller, får arrangemanget samma effekt för kommunen som att ta upp ett banklån.

*OPP,
Offentligt
Privat
Partnerskap
/PPP,
Public,
Private
Partnership*

Under senare tid har för nybyggnadsprojekt nya finansieringsformer med rötter i Storbritannien blivit allt vanligare: OPP (Offentligt Privat Partnerskap, benämns även PPP, Public, Private Partnership) samt BOT (Build, Operate, and Transfer).

OPP innebär att kommunen träffar avtal med en eller flera finansörer och entreprenörer om att uppföra och förvalta en anläggning som innehåller kommunala verksamhetslokaler. De privata intressenterna svarar för hela eller delar av finansieringen och kommunen förbinder sig att hyra lokaler i anläggningen under en längre period. En grundbult i upplägget är att kommunen och de privata intressenterna utvecklar projekt- och lokalprogrammet tillsammans.

OPP-projekt ingår ofta i stadsförnyelseprogram med komplexa förutsättningar. Kommunen kan vara ursprunglig ägare till fastigheten och projektet kan bestå av såväl kommunala verksamhetslokaler som kommersiella lokaler, bostäder, parkeringsgarage med mera. Fördelen för kommunen är att kommunen har inflytande över projektprogrammet, att genomförande kan ske snabbt, att kommunen inte får ansvar för den löpande driften och underhållet, och att kommunens investeringsbudget inte belastas.

Arrangemanget kan bli ekonomiskt fördelaktigt för kommunen om fastigheten har gynnsamt läge och tredjemansuthyrning överväger. Nackdelen är att kommunen saknar rådighet över fastigheten när den väl är byggd och att konkurrenssituationen kan bli begränsad då endast ett fåtal entreprenörer idag har kapacitet att gå in i OPP-projekt.

*BOT,
Build,
Operate,
and
Transfer*

BOT används vid uppförande av publika avgiftsbelagda anläggningar som simhallar och ishallar. Förfarandet innebär att en entreprenör åtar sig att uppföra och driva anläggningen under ett visst antal år och att därefter överlämna den till kommunen mot en i förväg bestämd ersättning, som kan vara symbolisk. Entreprenören bekostar uppförandet och driften under kontraktstiden, och behåller under samma tid alla publikavgifter, hyres- och arrendeintäkter med mera. I upplägget ingår normalt att kommunen förbinder sig att hyra anläggningen ett visst antal timmar per säsong. Fördelen med arrangemanget är att entreprenören får incitament att bygga en anläggning som både genererar intäkter och är billig i drift,



*Norrporten Arena i Sundsvall, byggd enligt PPP/OPP.
Foto: Sören Walldin/Sundsvalls tidning.*

och att kommunens investeringsbudget inte belastas. En central del även i detta upplägg är att kommunen och entreprenören utvecklar projektprogrammet tillsammans. Nackdelen är att kommunens inflytande under kontraktstiden blir mindre än vad det hade varit om kommunen varit ägare.

En grundläggande skillnad mellan eget ägande och de övriga formerna är att eget ägande ger den lägsta underliggande kapitalkostnaden vid såväl egen- som lånefinansiering. Det sammanhänger med att bankerna tillåts ha lägre kapitaltäckning och därigenom kan hålla lägre ränta vid utlåning till offentlig sektor än till privata aktörer eftersom kommuner, stat och landsting inte kan gå i konkurs. Å andra sidan kan de privata aktörerna, till skillnad från de offentliga, i många fall arrangera projekten på ett sätt som minskar kapitalbehovet och därigenom också räntebetalningarna, trots högre räntesats.

En mycket vanlig policy är att kommunen ska äga de fastigheter som svarar mot det långsiktiga och stabila behovet och hyra de fastigheter/lokaler som behövs på medellång sikt eller kortare.

Behålla eller avveckla?

Kommunernas fastighetsbestånd bör ses som en levande massa som ständigt måste anpassas storleksmässigt och ändamålmässigt efter kommunens över tiden skiftande behov. Från tid till annan måste kommunerna

avveckla en del av sina bestånd för att bibehålla hög total yttre effektivitet. Det kan ske genom uthyrning på marknaden, försäljning, rivning och avställning.



Uthyrning och försäljning är de bästa lösningarna ekonomiskt sett. Båda kan innebära ekonomiskt resultatillskott för kommunen. Det bör noteras att uthyrning och försäljning är lättare att genomföra och ger bättre utfall om byggnaderna är flexibla, om de är lätta att bygga om och konvertera till nya ändamål. Rivning är normalt sett en sämre lösning. Kommunen vinner minskade driftskostnader till priset av kost-

nader för rivning. Avställning, vare sig det sker i form av försegling och uppvärmning på sparlåga eller förfall, är i regel den sämsta lösningen; det ser tråkigt ut och kommunen drar på sig utgifter som inte genererar kommun- eller medborgarnytta.

Drift och förvaltning i egen regi eller på entreprenad?

Kommunerna har traditionellt förvaltats och skött sina fastigheter med egen personal. Under slutet av nittioalet blev det allt vanligare till följd av sparkrav att lägga ut fastighetsdriften på entreprenörer med ofta betydande kostnadsbesparingar som effekt.

Av detta kan dock inte slutas att drift på entreprenad alltid är billigare än i egen regi. De kommuner som lade ut driften hade generellt sett tunga driftsorganisationer som de inte haft kraft att rationalisera på egen hand. Effektivitet i förvaltning och drift är en fråga om management och arbetsledning och inte en fråga om huvudmannaskap. En kommunal organisation kan vara effektivare än en privat.

Övergång från egen till köpt drift kräver inte bara organisatorisk anpassning utan även förändrade attityder. Kommunen övergår från att vara utförare till att bli beställare. Det innebär samma ansvar men kräver andra

metoder för styrning, uppföljning och kontroll och annan kompetens. Det finns idag erfarenheter att stödja sig mot, och standardiserade kontrakt, uppföljningsrutiner med mera, att tillgå.

Permanenta byggnader eller mobila lokaler?

För kommuner eller kommundelar i utveckling kan mobila verksamhetslokaler ofta vara ett intressant alternativ till permanenta lösningar.

Mobila hus, som vi känner dem idag, är liktydigt med lådformade moduler/volymelement som tillverkas på fabrik, transporteras till byggplatsen med lastbil och fogas samman där på mycket kort tid till fungerande byggnader. Modulerna är i princip färdigbyggda då de lämnar fabriken. Isoleering, fuktskydd, golv-, vägg- och takskivor, installationer, fönster, dörrar med mera är på plats. De kompletteringsarbeten som behöver göras på byggplatsen, förutom grundläggning och framdragning av el-, vatten- och avloppsledningar, är sådana som har med sammanfogningen av modulerna att göra.

De vanligaste användningsområdena för mobila hus är kontor, förskolor, skolor och bostäder. Uthyrarna/tillverkarna lagerhåller standardiserade moduler för dessa applikationer. Flyttbarheten gör modulerna särskilt lämpliga för tillfälliga projekt, till exempel evakueringslokaler, och för att följa demografiska vågor.

Hus byggda av mobila moduler håller samma tekniska kvalitet som motsvarande platsbyggda hus. De byggs enligt samma tekniska normer och uppfyller alla de krav på hygien, hållfasthet, brandsäkerhet, tillgänglighet för handikappade etcetera, som gäller. De har dessutom flera andra positiva egenskaper:

- Projekttiden från beslut till inflyttning är mycket kort.
- Mobila projekt kan ges rätt storlek från början om det rör sig om standardapplikationer. Tillkommande behov under brukstiden kan tillgodoses med hjälp av addering av fler moduler då eventuellt behov uppstår. Mobila projekt behöver därför inte, i motsats till platsbyggda, förses med växtmån från start.
- Kalkylsäkerheten är hög. Investerings- och driftskostnaderna kan bedömas med större noggrannhet före projektstart än vad som är möjligt för platsbyggda hus. Vid förhyrning kan den totala projektkostnaden – hyres- och driftskostnader under hyrestiden, etablerings- och avetableringskostnader – bedömas med mycket hög grad av noggrannhet.



Konserthuset i Gävle. Foto: Per-Erik Jäderberg.

Mobila byggnader är, fördelarna till trots, ganska ovanliga. En orsak är traditionen – kommunerna är ovana att planera för, värdera och handla upp mobila lösningar. En annan orsak är produktens ofta torftiga arkitektoniska uttryck och image av barack och second best. En tredje orsak är att produktutbudet inte är anpassat till den offentliga sektorns behov. Kommunerna skulle kunna agera mer aktivt än vad de gör och ställa krav på arkitektonisk och formmässig förnyelse. Kommunerna är en mycket intressant kundgrupp både för tillverkarna och för uthyrarna.

En paradoxal erfarenhet är att mobiliteten sällan utnyttjas. Endast ett litet antal kommuner flyttar runt modulerna i kommunen eller korttidshyr dem. Den vanligaste situationen är att kommunerna hyr modulerna på treårskontrakt som förnyas en eller flera gånger, att kommunerna därefter köper modulerna och att de aldrig flyttas. Det bör tolkas positivt som ett uttryck för att modulerna är ändamålsenliga och kostnadseffektiva.

Samverkan med andra fastighetsförvaltningar i kommunen

Kommunerna har ofta separata förvaltningar för sina olika fastighetsbestånd. Verksamhetsfastigheterna sköts av en organisation, de kommunägda allmännyttiga bostadsföretagen av en annan, industrilokaler för uthyrning av en tredje, hamnbyggnader av en fjärde med mera. Vissa större kommuner har till och med inrättat särskilda organisationer för en viss typ av ändamålsfastigheter, till exempel skolor.

Integration och samordning av förvaltnings- och driftsorganisationerna kan ge effektivitets- och kvalitetsvinster. Argument för integration är att sammanläggning gör det möjligt att ta tillvara stordriftsfördelar; en (1) chef, en planeringsavdelning, en felanmälningsfunktion etcetera, är enklare och billigare än två eller flera. Större inköpsvolym ger också bättre förhandlingsposition gentemot leverantörer och entreprenörer och bättre priser och service. Argument emot är att specialisering på olika hyresgäst/brukarkategorier ger bättre förståelse för deras specifika behov och därmed större möjligheter att ge dem mer ändamålsenliga och kostnadseffektiva lokaler och bättre service. Slutsatsen blir att samverkan i första hand är intressant för befolkningsmässigt små och ytmässigt stora kommuner.

Fastighetsförvaltning eller facility management?

Den svenska fastighetssektorn har under de senaste åren allt mer blivit en del av den internationella marknaden och påverkas av de trender och tendenser som föds där. Ett exempel är facility management (FM) som gjorde

*FM,
facility
manage-
ment*

sitt intåg i Sverige på allvar i början på 1990-talet och sedermera även slagit rot i offentlig sektor.

En kommun som anammar FM-konceptet fullt ut samlar alla sina stödverksamheter – lokalförsörjning, fastighetsförvaltning, transporttjänster, kommunal teknik, teknisk service, kontorsservice med mera – i en särskild serviceförvaltning. Syftet är att kommunens kärnverksamheter – serviceförvaltningens kunder – ska kunna koncentrera sig på sina huvuduppgifter, såsom barnomsorg, undervisning och äldreomsorg, med positiva kostnads- och kvalitetseffekter som följd.

Erfarenheterna är hitintills delade. Ibland har ambitionerna förverkligats, ibland inte. Omvandling från fastighetsförvaltare till serviceleverantör är ett stort steg som kräver mental och kulturell omställning.

De nya FM- eller serviceförvaltningarna har en svår uppgift. Stödverksamheterna har väldigt olika karaktär såväl innehållsligt som produktions-tekniskt. Här till kommer att medarbetarna representera olika yrkeskategorier. För att lyckas med integrationen måste serviceförvaltningarna omforma sina verksamheter både på bredden och djupet, och de måste förändra tjänsteutbud, produktions- och organisationsformer och bryta med traditionella yrkesroller och ansvarsgränser. För enheterna fortsätta att verka sida vid sida kommer beröringspunkterna fortsätta att vara få, gamla synsätt leva kvar och samarbetet förbli outvecklat.

Tjänsteutbud

Omformningen av tjänsteutbudet såväl vad gäller sammansättning som leveransform måste utgå från kundernas behov, baseras på kunskap om deras verksamhetsidéer, ansvar, restriktioner, problem och möjligheter. Det är naturligt att erbjuda kunderna *servicepaket*. Nedan ges tre exempel. I samtliga fall är lokalupplåtelse bastjänst och övriga moment tillägg som komponeras efter kundernas önskemål.

*Till höger: Medichus, Göteborgs kommun.
Foto: Åsa Dahlgren.*



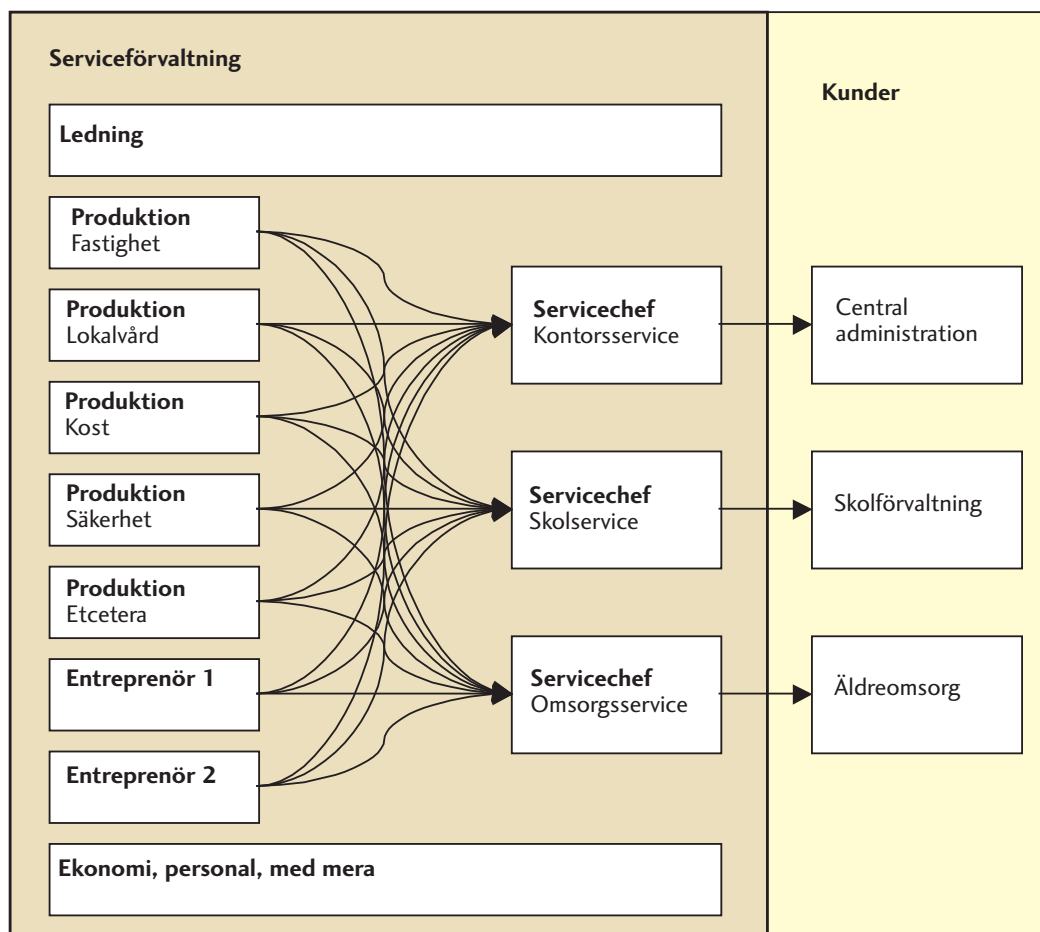
Exempel på servicepaket

- Det första är tillhandahållande av kontorslokaler med kringsservice i fastigheter som sköts och förvaltas av förvaltningen. Bastjänsten består av möblerade kontorsarbetsrum, konferensrum med mera, försedda med IT- och telefoniutrustning. Kringsservicen kan bestå av lokalrelaterade tjänster som städning och gardintvätt; kontorsrelaterade som vaktmästeri, bud och posthantering; personalrelaterade som restauration, friskvård, motion och massage; och säkerhetsrelaterade som administration av lås och nycklar, larm och kameraövervakning.
- Det andra exemplet är tillhandahållande av skollokaler med kringsservice. Bastjänsten består av möblerade skollokaler och kringsservicen kan bestå av skolvaktmästeri, lokalvård, rastvaktstjänst, bespisning, säkerhetsrelaterade tjänster med mera.
- Det tredje exemplet är tillhandahållande av omsorgslokaler med kringsservice. Bastjänsten består av möblerade omsorgslokaler och kringsservicen kan bestå av trädgårdsskötsel, lokalvård, gardintvätt, vaktmästeri, bud, posthantering och bespisning.

Organisation

Servicepaketen innehåller tjänster från flera yrkesområden, från fastighetsförvaltning, fastighetsskötsel, lokalvård och vaktmästeri till köksarbete. Kundnära samordning av tjänsterna och gränsöverskridande flexibilitet är nycklar till framgång och ska stödjas organisatoriskt. Förvaltningen organiseras lämpligen som ett serviceföretag med *servicechefer* som front mot kunderna och bakomliggande gemensamma produktionsresurser enligt principschemat på nästa sida.

Servicecheferna har en nyckelroll. De är både kund- och produktansvariga. De svarar för kommunikationen med kunderna, servicepaketets utformning och innehåll, och kundvården. De förhandlar och gör upp med kunderna och ansvarar inför dem för att kvalitet, servicenivå och kostnader uppfyller vad som överenskommit, och inför serviceförvaltningens chef för att kunderna är nöjda och att intäkterna täcker kostnaderna. De köper erforderliga insatstjänster av de interna produktionsenheterna och externa entreprenörer.



Organisation av serviceförvaltning – princip.

Medarbetarna i produktionsenheterna består dels av specialister till exempel fastighetsförvaltare, trädgårdsplanerare, kockar med mera, dels av multikonstnärer som ska vara beredda att hjälpa till med flera saker, med lokalvård, trädgårdsarbete, skolvaktmästeri, enklare fastighetsskötsel, bud posthantering med mera. Uppgifterna växlar från tid till annan. Multi-konstnärerna är i majoritet. Brett register är förutsättning för hög service-nivå och kostnadseffektivitet. Det skapar flexibilitet och gör kraftsamling möjlig.

Cheferna för produktionsenheterna svarar inför de kundansvariga för levererade tjänsters kvalitet och kostnad och inför serviceförvaltningens chef för sina respektive enheters ekonomiska resultat, utveckling, personalvård, rekrytering med mera.

Förvaltningsledningen styr verksamheten genom att förklara visionen och lägga fast värdegrunder, mål och strategier och kontinuerligt följa upp och utvärdera utfallet samt genom rekrytering och utbildning. Service- och produktionscheferna måste ges stort handlingsutrymme. Servicecheferna komponerar servicepaketen i samråd med kunderna, och gör upp med produktionscheferna om hur paketen ska produceras och levereras och vad de får kosta.

Teknisk förvaltning

Den tekniska förvaltningen omfattar drift och underhåll av byggnader och mark. Arbetet brukar indelas i *drift* respektive *planerat underhåll*.

Drift

*Planerat
underhåll*

Till drift räknas tillsyn av byggnader och installationer, kontroll av energi- och vattenförbrukning, reglering av luftflöden och uppvärmning, reparationer av akuta fel med mera, samt tillsyn av yttre anläggningar, trädgårdsskötsel, snöröjning, reparationer av gångbanor och parkeringsplatser med mera.

Till planerat underhåll räknas arbeten som utförs med flera års intervall som ut- och invändig ommålning, takreparationer och omasfaltering av hårdgjorda ytor.

Mottagning av felanmälningar från hyresgäster och åtgärdande av felen liksom annan handgriplig service till hyresgästerna, till exempel hjälp med uppsättning av gardiner och hyllor, brukar också räknas in i den tekniska förvaltningen.



Regelstyrd förvaltning

Teknisk förvaltning är regelstyrd. De centrala bestämmelserna finns i:

- Plan och bygglagen (PBL)
- Lagen om tekniska egenskapskrav på byggnadsverk med mera (BVL)
- Boverkets byggregler (BBR) och härtill kopplade föreskrifter.

I dessa bestämmelser anges bland annat följande:

- En byggnads yttre ska hållas i vårdat skick. Underhållet ska anpassas till byggnadens värde från historisk, kulturhistorisk, miljömässig och konstnärlig synpunkt samt till omgivningens karaktär. Särskilt värdefulla byggnader ska underhållas så att deras särart bevaras.
- Ett byggnadsverk ska underhållas så att de tekniska egenskaperna hos byggnadsverket i huvudsak bevaras under en ekonomiskt rimlig livs-



Medborgarhuset i Eslöv. Foto: Eslövs kommun.

längd. Installationer och anordningar för till exempel tillgänglighet, hälsa och säkerhet ska hållas i sådant skick att de fungerar som det var avsett från början.

- För varje byggnad ska finnas skriftliga drifts- och underhållsinstruktioner, särskilda anvisningar för funktionskontroll av ventilationssystem och brandskydd samt plan för det periodiska underhållet.
- Funktionskontroll av ventilationssystem, så kallad obligatorisk ventilationskontroll (OVK), ska utföras regelbundet av särskild behörig besiktningsman. Skol-, förskole- och vårdbyggnader ska kontrolleras vartannat år, kontorsbyggnader med från- och tilluft (FT-ventilation) vart tredje år och kontorsbyggnader med enbart frånluft (F-ventilation) vart sjätte år. Kontrollen ska utföras gentemot de regler som gällde när bygglovet

gavs och med hänsyn till den verksamhet som bedrivs i byggnaden. Av protokollet ska framgå om ventilationssystemets funktion är godtagbar eller inte. Boverket är tillsynsmyndighet.

Kommentar:

Ventilationssystemen har ofta brister. Enligt Boverkets statistik, som löper sedan 1991 då OVK infördes, har systemen i genomsnitt haft sex fel vid inspektionen, varav två betraktades som allvarliga.

- Byggnaders energianvändning ska redovisas vart tionde år i särskilda energideklarationer som registreras hos Boverket. Deklarationerna ska upprättas av oberoende expert.

Egenkontroll enligt miljöbalken

Den som bedriver verksamhet eller vidtar åtgärder som kan befaras medföra olägenhet för människors hälsa eller påverkar miljön negativt, skall fortlöpande planera och kontrollera verksamheten för att motverka eller förebygga sådana verkningar.

En verksamhetsutövare, till exempel en fastighetsägare ska genom egna undersökningar, eller på annat sätt, hålla sig underrättad om verksamhetens påverkan på människors hälsa och miljön. Detta gäller allmänt inom hela miljöbalkens område. Dessutom finns det striktare regler för vissa verksamheter.

En viktig del av fastighetsförvaltning enligt miljöbalken är att genom egna undersökningar ha tillräcklig god kunskap om verksamhetens påverkan på människans hälsa och miljön, det betyder i korthet att en verksamhetsutövare ska se till att det finns ett väl fungerande miljö- och hälsoskyddsarbete för sin verksamhet.

Egenkontroll kan beskrivas som verksamhetsutövarens eget system för att förebygga eller åtgärda eventuell negativ påverkan på miljö och hälsa. Som fastighetsägare behöver man ha en tillräckligt god kunskap om fastigheten, så att man vet statusen på exempelvis radonvärden, PCB i fogmassor etcetera. Kommunens miljönämnd tar ut avgift för sin tillsyn och behandlar ansökan om tillstånd för exempelvis inrättande av avloppsanläggning eller värmepumpar.

*Miljö-
balken*

Fastighetspolitikernas insats

Fastighetspolitikernas huvuduppgift inom det tekniska området är att försäkra sig om att förvaltningen sköts med kompetens på bästa sätt i enlighet med lagda direktiv, lagar och myndighetsföreskrifter samt att resurserna är i nivå med behoven.

Förvaltningsplaner

Ett bra sätt att ordna att så sker är att se till så att det upprättas *förvaltningsplaner* på byggnadsnivå som:

- klargör varje enskild byggnads byggnadstekniska och installationstekniska skick, energiförbrukning, eventuella brister i inre miljö, säkerhet, tillgänglighet med mera, i en så kallad statusrapport

och preciserar:

- mål för energi-, vatten- och elförbrukning
- erforderliga underhålls- och moderniseringsåtgärder
- drifts- och kontrollrutiner.

Planerna ska vara kostnadssatta och aktualiseras/bekräftas årligen.

Tidsperspektivet bör vara fem år.

Fastighetspolitikerna kan i vissa fall ha anledning att intressera sig extra noga för tekniska detaljer och lösningar, till exempel inom områdena säkerhet och energi.

Ett exempel på fråga inom säkerhetsområdet med politisk dimension, är om kommunen ska sätta upp övervakningskameror på skolgårdar och andra publika platser för att minska klotter och skadegörelse. Ett exempel på fråga inom energiområdet är om kommunen ska göra sig oberoende av olja för uppvärmning.

Det planerade fastighetsunderhållet kan också ha politiska implikationer. Under år med stora påfrestningar i den kommunala kassan kan fastighetspolitikerna tvingas dra ned på underhållet mot bättre fastighetsekonomiskt vetande, med fördyrat underhåll och försämrad totalekonomi som konsekvens. Det tekniskt och ekonomiskt bästa kan ibland tvingas stå tillbaka för det politiskt önskvärda.



Kiruna Stadshus. © KA Hallden.

Nyckeltal

Nyckeltal är användbara vid analys av effektivitet och vid jämförelser med andra kommuner och kommersiella fastighetsföretag för identifiering av rationaliserings- och förbättringsmöjligheter. För nämndpolitiker är övergripande och sammanfattande nyckeltal enligt tablån på nästa sida mest intressanta.

Nyckeltalen kan användas för att belysa den egna verksamhetens utveckling över tiden och för att jämföra den mot andra kommuner eller kommersiella fastighetsföretag. I det senare fallet måste särskild försiktighet iakttas eftersom jämförelseverksamheterna kan definiera indata på andra sätt och ha andra bokföringsrutiner med mera än den egna kommunen. Vidare kan enstaka händelser under mätåret, till exempel större ombyggnader, få genomslag i värdena och skapa tolkningsproblem.



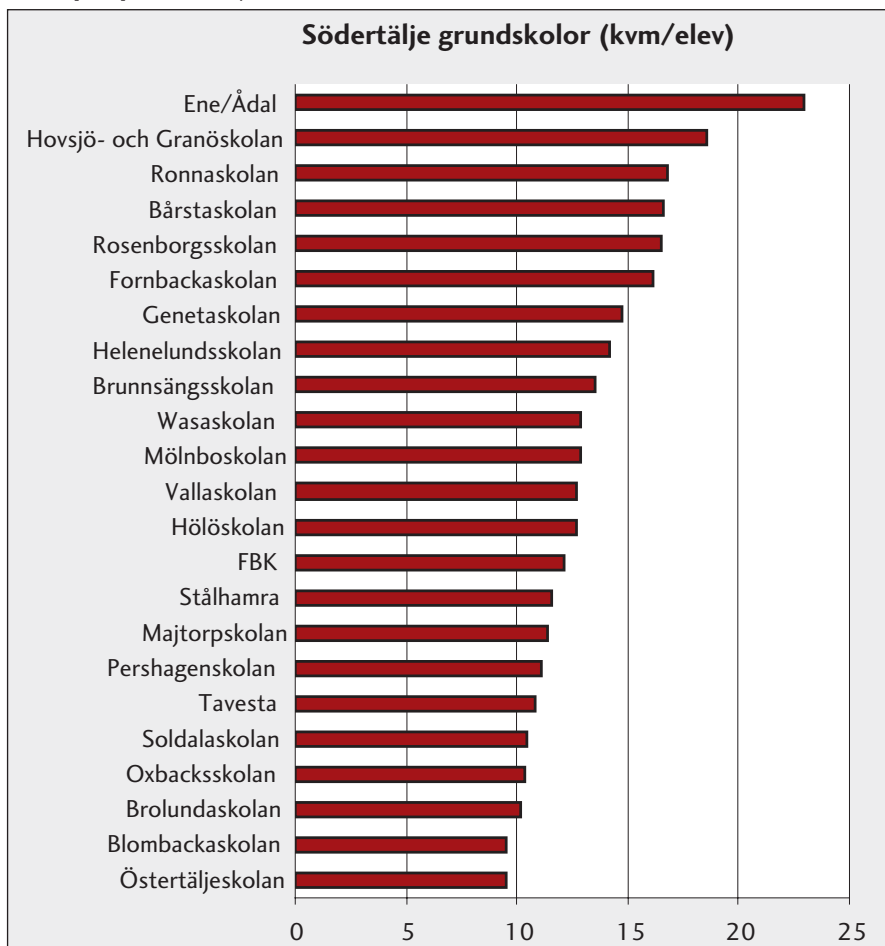
*Stadsbiblioteket
i Malmö.*

*Foto:
Niclas
Bomgren.*

Nyckeltal

Aspekt	Sort	Mätnivå	Kommentar
Yttre effektivitet			
Egna fastighetsbeståndets storlek relativt invånarantalet.	kvm/inv	Kommunnivå	
Disponerad yta för kommunal verksamhet relativt invånarantalet.	kvm/inv	Kommunnivå	Lokaler i egna fastigheter plus inhyrda minus uthyrda.
Kommunens årliga kostnader för lokaler relativt invånarantalet.	kr/inv	Kommunnivå	Kostnader för egna fastigheter och externa förhyrningar minus externa hyresintäkter.
Lokalkostnadernas andel av budgeten.	%	Kommun- och verksamhetsnivå	Mäter lokalernas kostnadseffektivitet.
Skolor – yta per skolelev.	kvm/elev	Verksamhets- och enhetsnivå	Mäter lokalernas yteffektivitet.
Förskolor – yta per barn.	kvm/barn	Verksamhets- och enhetsnivå	Mäter lokalernas yteffektivitet.
Kontor – yta per medarbetare.	kvm/arb	Verksamhets- och enhetsnivå	Mäter lokalernas yteffektivitet.
Inre effektivitet			
Kostnader egna fastigheter.	kr/kvm	Bestånds- och byggnadsnivå	Jämförs med hyran för inhyrda lokaler.
Drifts- och underhållskostnader.	kr/kvm	Bestånds- och byggnadsnivå	Jämförs med andra kommuners.
Kapitaltjänstkostnader.	kr/kvm	Bestånds- och byggnadsnivå	Jämförs med andra kommuners.
Mediakostnader.	kr/kvm	Bestånds- och byggnadsnivå	Uppvärmning, kyla, el, vatten och avlopp. Jämförs med andra kommuners.
Energikostnader.	kr/kvm	Bestånds- och byggnadsnivå	Uppvärmning och el. Jämförs med andra kommuners.

Exempel på intern jämförelse



Sveriges Kommuner och Landsting samlar in fastighetsrelaterad statistik och har tagit fram nyckeltal sedan slutet på nittioalet. Materialet redovisas årsvis i digital form på www.offentligafastigheter.se och i tryckt form i skriften *Förvaltningsnyckeln — Nyckel- och jämförelsetal för kommunal fastighetsförvaltning*. Uppställningen nedan är ett axplock ur 2006 års upplaga.

Samtliga verksamhetslokaler – utdrag ur Förvaltningsnyckeln 2006				
	Sort	Lågt	Normalt	Högt
Area per capita	kvm/inv	4	6	8
Drift och underhåll	kr/kvm	274	429	825
Varav planerat underhåll	kr/kvm	26	57	109
Hyra inhyrda lokaler	kr/kvm	700	1 000	1 400

Organisatoriska lösningar

Kommunerna är fria att arrangera sina fastighetsverksamheter politiskt och administrativt på sätt som de finner lämpligast. Bästa lösning beror på kommunens storlek, strategiska val och ambitioner. Det som är bäst för en kommun behöver inte vara bäst för en annan.

Politisk nivå

Den enklaste varianten är att låta *kommunstyrelsen* leda fastighetsverksamheten och avstå från att inrätta en särskild nämnd för ändamålet. I Kommuner som har en traditionell *fastighetsnämnd* har nämnden vanligtvis ansvar för förvaltning, drift och utveckling av kommunens verksamhetsfastigheter och inhyrning av lokaler på marknaden. Om man har en *lokal-försörjningsnämnd* koncentreras ansvaret till just lokalförsörjning. Den tekniska förvaltningen läggs då ut på annan enhet i kommunen som kan vara en teknisk förvaltning eller serviceförvaltning eller på entreprenör.

Kommunstyrelse

Fastighetsnämnd

Kommuner som väljer att integrera fastighetsverksamheten med andra verksamheter inrättar *tekniska nämnder* eller *servicenämnder*. I det första fallet samordnas fastighetsverksamheten med gata, park, VA med mera, och i det andra även med receptionstjänster, lokalvård, teknisk service, post, bud, bespisning, IT-support med mera.

Teknisk nämnd

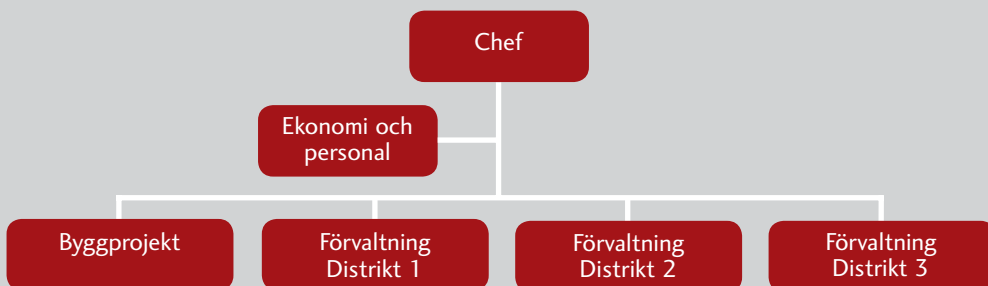
Service-nämnd

Förvaltningsnivå

Fastighetsförvaltningar, vare sig de är självständiga eller ingår i större service- eller tekniska förvaltningar, organiseras vanligtvis i enheter för förvaltning, byggprojekt och administration. Förvaltningen i sin tur organiseras vanligtvis i ett antal geografiska bestämda enheter enligt schemat på nästa sida.

1

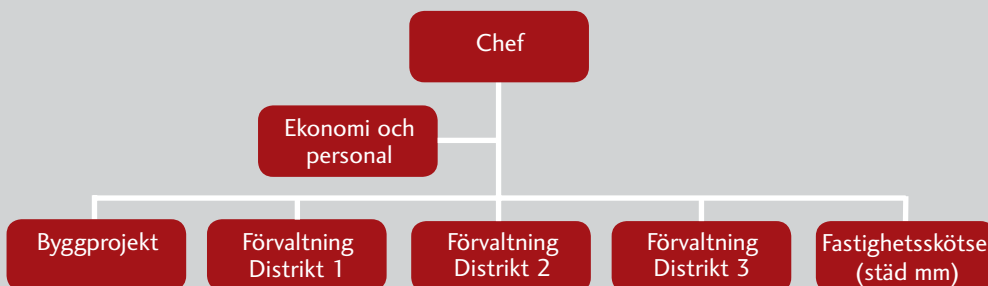
Geografiskt indelad organisation



Ibland bryts fastighetsskötseln ut och läggs i en särskild enhet under chefen, enligt följande schema:

2

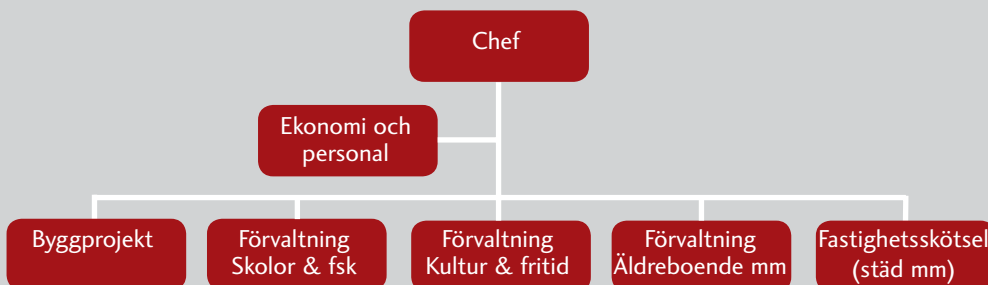
Utbruten fastighetsskötsel



En tredje variant är att organisera förvaltningen efter brukarkategorier i stället för geografi, enligt schemat nedan.

3

Brukarindelad organisation





Kommunhus i modellvärlden. Leksaksmuseet, Vadstena. Foto: Leif O Pehrson.

Fastighetspolitikernas ansvar och uppgifter

"Förundrar oss storligen att du icke själv har tänkt därpå och beställt dig vad som till byggning hörer, utan ligger och gnager på oss liksom vore vi din underfogde och skulle peka finger på allt det du göra eller hava skall; det behagar oss platt intet."

Gustav Vasa i brev till gårdsfogde som skulle uppföra ett nytt hus och bad kungen om byggnadsmaterial.

Allmänt om nämnds ansvar och uppgifter

Kommunallagen beskriver kommunala nämnders verksamhetsansvar på följande sätt (KL 6 kap. 7 §):

"Nämnderna skall var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten.

De skall också se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

Detsamma gäller när vården av kommunal angelägenhet med stöd av 3 kap. 16 § har lämnats över till någon annan."



*Svensk 50-talsdesign.
Medborgarhuset i Eslöv.
Foto: Eslövs kommun.*

De kommunala nämnderna är kommunens verkställande organ inom sina respektive ansvarsområden. De driver och beslutar i ärenden som rör förvaltningen av sina respektive områden, men mandatet är begränsat för de måste respektera de mål, riktlinjer och föreskrifter som kommunfullmäktige lagt fast. Nämnd är fri att ta egna initiativ inom ramen för fullmäktiges övergripande beslut. Det innebär att ledamot i nämnd är skyldig att aktivt verkställa beslut som fattats av fullmäktige även om beslutet strider mot ledamotens politiska eller personliga uppfattning.

Kommunallagen föreskriver dessutom att kommunstyrelsen ska hålla uppsikt över facknämndernas verksamheter. Det betyder skyldighet för kommunstyrelsen att följa nämndernas verksamheter och rätt att ställa frågor och komma med påpekanden men inte rätt att ingripa och ändra nämnds beslut.

Nämnd ansvarar politiskt, ekonomiskt och juridiskt för sina beslut inför fullmäktige. Fullmäktige prövar formellt en gång om året om nämnderna levt upp till sina verksamhetsansvar det gångna året eller ej och beviljar eller vägrar ansvarsfrihet. Prövningen sker på basis av revisorernas granskning och revisionsberättelse. Det är nämnden som kollektivt som i första hand bär ansvar och bedöms, men även enskild ledamot kan prövas och vägras ansvarsfrihet.

Fastighetsnämnds uppgifter

Fastighetsnämnd eller liknande bestämmer sålunda inom ramen för sitt uppdrag och fullmäktiges beslut och riktlinjer själv sina och sin förvaltnings uppgifter och arbetsätt. Det bör ske i nära samråd med (1) kommunstyrelsen, som enligt kommunallagen ska samordna den kommunala förvaltningen, (2) den egna förvaltningsledningen, och inte minst (3) övriga nämnder, eftersom fastighetsverksamheten är en intern hjälp- eller serviceverksamhet, vars uppdrag är att betjäna kommunens övriga verksamheter.

Fastighetsnämnderna kan med andra ord sägas ha tre gränssnitt att förhålla sig till – uppåt mot kommunfullmäktige och kommunstyrelse, horisontellt mot övriga verksamheter (brukarna/hyresgästerna) och nedåt mot den egna förvaltningsledningen. Ansvarsfördelningen dem emellan kan avvägas på olika sätt.

Nedan anges uppgifter som brukar åvila fastighetsnämnd eller motsvarande.

Ange vision och mål för verksamheten

Fastighetsnämnden drar upp de långa utvecklingslinjerna för verksamheten – visionen – sätter upp verksamhetsmässiga och ekonomiska mål och anger restriktioner. Visionen och målen bör baseras på bred analys av utgångsläget, hyresgästernas planer, behov och synpunkter och kommunens allmänna ekonomiska situation. Nyckeltalsanalys är härvid till stor hjälp. Den gör det lättare att identifiera förbättringsmöjligheter och sätta realistiska mål för yttre och inre effektivitet. Visionens tidsperspektiv bör vara minst en mandatperiod och målen bör tänkas igenom och formuleras årligen i samband med budgetberedningen.

Instruera förvaltningschefen

Fastighetsnämnden preciserar förvaltningschefens uppdrag, ansvar och befogenheter och bör göra så i ett skriftligt dokument som bekräftas – eller justeras – årligen.

Gränsen mellan politik och förvaltning ska vara tydlig. De förtroendevalda bör ge förvaltningen frihet att inom fastlagda policies avgöra hur målen ska nås. Politiker som går in i detaljfrågor riskerar att suddas ut sin politikerroll och bli tjänstemän.

Nämnd är alltid ansvarig gentemot fullmäktige för sin förvaltnings arbete. Nämnd kan delegera beslutanderätt till förvaltningschef och andra befattningshavare i förvaltningen inom specifika områden som miljö och arbetsmiljö, men inte det övergripande politiska ansvaret för mål, policies, ekonomi med mera. Den praktiska lösningen är att ha tydliga delegationsordningar och befattningsbeskrivningar för förvaltningschefen och andra ledande befattningshavare, eller enbart förvaltningschefen och låta vederbörande i sin tur delegera vidare nedåt, och komplettera dessa med rutiner för återrapportering, uppföljning och kontroll. Exempel på delegationsordning ges i bilaga.

Fatta inriktningsbeslut

Fastighetsnämnden fattar inom ramen för fullmäktiges riktlinjer beslut om:

- fördelning mellan egenägda fastigheter och inhyrda lokaler och mellanformer som OPP och BOT
- drift i egen regi eller på entreprenad
- tekniska förändringar med politiska dimensioner, exempelvis kameraövervakning, utfasning av oljeeldning och övergång till värmepumpar
- eventuell samverkan med andra fastighetsförvaltningar i kommunen
- eventuell integration med andra verksamheter i kommunen (facility management)

Beslut i de två sistnämnda fallen måste självfallet fattas i samråd med berörda nämnder, förvaltningar och bolag.

Nya byggnader — säkra kommunens fastighetsekonomiska intressen

Kommunens fastighetsutveckling bör vara brukarstyrd. De lokalt nyttjande verksamheterna bör ha betydande inflytande över utformning och dimensionering av ny-, till- och ombyggnader. Det är ju deras behov som ska tillgodoses. Framtagning av lokalprogram

och övrig planering bör ske i mycket nära samarbete mellan brukande enhet och fastighetsförvaltningen.

Fastighetspolitikernas uppgift är att förvissa sig om att kommunens långsiktiga fastighetsintresse tillgodoses, närmare bestämt att byggnaderna ska ha god totalekonomi över livscykeln, att de ska vara flexibla och ombyggnadsbara och att investerings- och underhållskostnader optimeras.

Besluta om spelregler för internhyra med mera

Fastighetsnämnd beslutar efter samråd med kommunstyrelsen om vilka principer som ska gälla för den interna hyressättningen vid upplåtelse av lokaler i befintliga hus och nybyggnationer, efter renoveringar med mera, för uppsägningar av lokaler och brukarinflytande över service och underhåll.

Verka för samhällsintresset

Kommunens ställning som dominerande fastighetsägare, hyresgäst och köpare av byggrelaterade tjänster lägger särskilt ansvar på fastighetspolitikernas axlar. De bör följa utbudet och konkurrensläget på de skilda delmarknaderna och verka för att kommunen agerar med ansvarsfullhet och på sätt som gagnar det övergripande samhällsintresset av tillgång till lokala leverantörer och entreprenörer och levande konkurrens.

Följa upp

Sist och slutligen ska fastighetspolitikerna självfallet vara medborgarnas vakande öga över fastighetsverksamheten i kommunen, följa utvecklingen löpande och tillse att förvaltningsplaner upprättas, budgetar respekteras, mål realiseras och att brukarna är nöjda och personalen trivs och utvecklas.

Uppföljning görs primärt mot verksamhetsplaner, förvaltningsplaner, budgetar och nyckeltal. De kan kompletteras med hyresgäst- och medarbetarenkäter.

Begreppsförklaringar

<i>Area</i>	Fastighetsbranschen använder flera ytmått. En fastighets bruttoarea (BTA) är lika med fastighetens yta innanför ytterväggarnas yttersida. Om ytan räknas från insidan och invändiga schakt, fläktrum och andra tekniska utrymmen räknas bort erhålls bruksarean (BRA). Om flera hyresgäster finns i huset och delar på gemensamma ytor som entréer, trappor med mera och dessa också räknas bort erhålls lokalarean (LOA). Skillnaden mellan bruksarea och lokalarea benämns övrig verksamhetsarea (ÖVA). Skillnaden mellan en byggnads area BTA och BRA är cirka nio procent. SKL använder BRA i sin statistik.
<i>Avskrivning</i>	Investeringskostnader fördelas bokföringsmässigt – skrivs av – över investeringens bedömda livslängd. Årsbeloppet kallas avskrivning. Byggnadsinvesteringar skrivs normalt av på 33 år och tomtvärden inte alls.
<i>Benchmarking</i>	Jämförelse med någon som är bättre, till exempel med en kommun som har lägre fastighetskostnader än den egna.
<i>Bokfört värde</i>	Se Värde.
<i>BRA</i>	Bruksarea, se Area.
<i>BBR</i>	Boverkets byggregler.
<i>BTA</i>	Bruttoarea, se Area.
<i>BVL</i>	Lagen om tekniska egenskapskrav på byggnadsverk.
<i>Dold substans</i>	Se Värde.

<i>Fastighet</i>	Fastighet är mark och därpå uppförda byggnader i samma ägares hand. Om mark och byggnad ägs av skilda personer sägs byggnaden stå på ofri grund. Byggnader på ofri grund är lös egendom.
<i>F-ventilation</i>	Frånluftsventilation.
<i>FM</i>	Facility management.
<i>FT-ventilation</i>	Från- och tilluftsventilation.
<i>Kalkylhorisont</i>	Den tidsperiod kalkylen omfattar.
<i>Kalkylränta</i>	Den avkastning en investering minst ska ge för att betraktas som lönsam.
<i>Kapitaltäckning</i>	Bankernas utlåning består av pengar som de själva lånat samt eget kapital. Kapitaltäckningsreglerna anger hur stor del som måste vara eget kapital. Kapitaltäckningskravet är lägre vid utlåning till offentlig sektor än till näringslivet och privatpersoner.
<i>Livslängd</i>	Ekonomisk livslängd (benämnes även livscykel) är den tid det är lönsamt att använda en tillgång. Teknisk livslängd bestäms av ålder och förslitning. Ombyggnad, renovering och modernisering förlänger en byggnads ekonomiska och tekniska livslängd.
<i>Livscykel</i>	Se Livslängd.
<i>Livscykelkostnad</i>	En fastighets totala kostnad under fastighetens ekonomiska livslängd uttryckt i dagens kostnadsnivå. Består av anskaffningsutgiften och nuvärdet av drifts- och underhållskostnaderna under livslängden.
<i>LOA</i>	Lokalarea, se Area.
<i>Lös egendom</i>	Se Fastighet.
<i>Marknadsvärde</i>	Se Värde.
<i>PBL</i>	Plan och bygglagen.

<i>PPP</i>	Public, Private Partnership. Detsamma som OPP, Offentligt Privat Partnerskap.
<i>Värde</i>	En fastighets bokförda värde är lika med investeringsutgiften minskad med gjorda avskrivningar. En fastighets marknadsvärde är det pris fastigheten kan säljas för på marknaden. Skillnaden mellan marknadsvärde och bokfört värde kallas övervärde, och ibland också för dold substans.
<i>Ofri grund</i>	Se Fastighet.
<i>OPP</i>	Offentligt Privat Partnerskap. Detsamma som PPP, Public, Private Partnership.
<i>OVK</i>	Obligatorisk ventilationskontroll.
<i>Återanskaffningskostnad</i>	Kostnad för att idag bygga en likvärdig fastighet.
<i>Återbetalningstid</i>	Den tid som åtgår för att återbetala grundinvesteringen med driftsnettona.
<i>ÖVA</i>	Övrig verksamhetsarea.
<i>Övervärde</i>	Se Värde.

Litteraturhänvisningar

Samhällsekonomi

Måns Wikstrand, Dagens Samhälle, *Politikernas ekonomibok*, 2006

Fastighetsekonomi

SKL, *Vart tog eleverna vägen — Metoder att hantera svängningar i elevantal*, 2005

UFOS, *Kalkylhandbok för fastighetsföretaget*, 2006

UFOS, *Om partneringskontrakt*, 2004

Svenska Kommunförbundet, *Effektivisera mera med flera — tre drivkrafter för lokaleffektivisering*, 2004

UFOS, *Ju förr desto bättre — Programarbete i tidigt skede av byggprocessen*, 2003

Svenska Kommunförbundet, *Lokalernas betydelse för skolan*, 2003

Svenska Kommunförbundet, *Internpris i praktiken — En analys utifrån en kartläggning av internhyressystem i fem kommuner*, 2002

UFOS, *Rätt beslut — Investeringsbeslut i offentliga organisationer*, 1998

UFOS, *Lokalresursplanering*, 1996

Strategiska val

UFOS, *Mobila verksamhetslokaler*, 2006

UFOS, *Organisation på drift — verktygslåda för val av driftorganisation i det offentliga fastighetsföretaget*, 2004

Svenska Kommunförbundet, *Krympa utan att stympa*, 2003

SABO, *Samordnad fastighetsförvaltning*, 2001

UFOS, *Morötter och piskor — Incitamentskonstruktioner för fastighetsförvaltning på entreprenad*, 2001

Svenska Kommunförbundet, *Samarbetsstrategier — Samverkan för effektivare förvaltning av kommunens lokaler och bostäder*, 1997

UFOS, *Facility Management*, 1997

Teknisk förvaltning

UFOS, *Mot nya höjder — Nationella miljömål ur fastighetsföretagets perspektiv*, 2006

UFOS, *Tillgänglig lokal*, 2003

UFOS, *Driftig kompetens — Säkra och utveckla kompetensen i ed offentliga fastighetsföretagens driftorganisationer*, 2001

Boverket, *Boverkets byggregler (BBR)*, 1993

Boverket, *Funktionskontroll av ventilationssystem*, 2000

Svensk författningssamling (SFS), *Förordning om energideklaration för byggnader*, 2006

Nyckeltal

SKL, *Förvaltningsnyckeln*

Svenska Kommunförbundet, *Benchmarking i skollokaler*, 1999

Organisatoriska lösningar

Svenska Kommunförbundet, *Är bra lokaler en formsak? — Bolag eller förvaltning?*, 2004

UFOS, *Organisationsutveckling i offentlig fastighetsförvaltning — Tendenser och verktyg*, 2002

Fastighetspolitikernas uppgifter och ansvar

UFOS, *Balanserad verksamhetsstyrning*, 2001

UFOS, *Rätt redovisning*, 2000

SKL, *Kommunal vardagsjuridik för förtroendevalda i fullmäktige, styrelser och nämnder*, 2006

Fastighetsägarna, *Fastighetsägares ansvar*

SKL, *Förtroendevald och arbetsgivare — ansvar, mod och möjligheter*, 2006

Exempel på delegationsordning (Sundsvall kommun, 2006)

På www.offentligafastigheter.se kan du läsa mer om pågående och avslutade FoU-projekt inom offentligt fastighetsföretagande.

Sökregister

Area.....	43
Avskrivning	43
Avveckla fastighetsbeståndet.....	18
BBR	27, 43
Benchmarking.....	43
Bokförda kostnader.....	13
Bokfört värde.....	43
BOT	16
Boverkets byggregler.....	27
BRA.....	43
Brukarindeldad organisation	37
BTA	43
Build, Operate, and Transfer	16
BVL	27, 43
Byggrelaterade tjänster	5
Drift.....	18, 27
Driftskostnader	10
Driftsnetto	11
Driftsöverskott.....	11
Effektivitetsmått.....	9
Egen regi.....	18
Entreprenad.....	18
Facility management	21
Fastighetsekonomi	8, 41
Fastighetsförvaltning.....	21
Fastighetsnämnd.....	35, 40, 41, 42
Fastighetspolitiker	30, 38
Fastighetsägare.....	4
FM.....	21, 44
FT-ventilation	28, 44
F-ventilation	28, 44
Förvaltningsnyckeln	34
Förvaltningsplan.....	30
Grundskolor – drifts- och underhållskostnader	10
Hyresgäst.....	6
Hyresmodeller.....	13
Hyresvärd	6
Inre effektivitet	8
Internhyror	11, 13, 14, 42
Investeringar.....	12
Kalkylhorisont	44

Kalkylränta	44
Kapitaltjänstkostnader	10
Kategorihyror	13
Kommunstyrelse	35, 39, 40, 42
Kostnadsprincipen	13
Lagen om tekniska egenskapskrav på byggnadsverk	27
Livscykelkostnad	44
LOA	44
Marknadsprincipen	13
Miljöbalken	29
Mobila lokaler	19
Mål för verksamheten	40
Nyckeltal	32, 33
Nämnds ansvar och uppgifter	38
Offentligt Privat Partnerskap/PPP, Public, Private Partnership	16
OPP	16, 45
Oreglerad marknad	11
Organisation av serviceförvaltning – principskiss	25
Organisation, geografiskt indelad	36
Organisatoriska lösningar	35
OVK	28, 29, 45
PBL	27, 44
Plan- och Bygglagen	27
Planerat underhåll	27
PPP	16, 45
Public, Private Partnership	16, 45
Regelstyrd förvaltning	27
Sale-and-lease-back	15
Samhällsekonomiska aspekter	4
Samhällsintresse	42
Service nämnd	35
Servicepaket	24
SLB	15
Teknisk förvaltning	27
Underhållskostnader	10
Uppföljning	42
Vision för verksamheten	40
Yttre effektivitet	8
Äga	15
Övriga kostnader	11

Bilaga – Exempel på delegationsordning

(Sundsvalls kommun, januari 2006)

Delegation av fastighetsnämndens beslutanderätt

Bestämmelser om delegation av beslutanderätt inom fastighetsnämnden finns i 6 kap 33–38 §§ Kommunallagen.

Delegationsbeslut fattas i fastighetsnämndens namn. Delegationsbesluten ska anmälas till fastighetsnämnden snarast. Vid anmälan till fastighetsnämnden om fattat beslut ska fogas uppgifter som ger nämnden möjlighet att kontrollera beslutanderättens användning.

Den punkt enligt delegationsbestämmelserna som anmälan avser ska härvid anges. I delegationssystemet ligger att fastighetsnämnden när som helst kan återkalla givna uppdrag. Det kan göras generellt eller bara i ett särskilt ärende.

Fastighetsnämnden kan också genom eget handlande föregripa ett beslut i ett enskilt ärende av den som fått delegeringen, genom att själv ta över ärendet och besluta. Det kan gälla ett från principiell synpunkt viktigt ärende som fastighetsnämnden anser att den bör besluta själv i.

I de fall fastighetsnämnden uppdragit åt fastighetskontorets förvaltningschef att fatta beslut, och samtidigt överlåtit åt denne att vidaredelegera beslutanderätten till andra anställda, måste rätten att vidaredelegera utnyttjas på sådant sätt att nämnden alltid har vetskap om vem som har rätt att fatta beslut. Det är viktigt för att nämnden ska kunna utöva sin kontroll av verksamheten och återkalla ett sådant uppdrag om behov av detta skulle uppkomma.

I de fall beslutanderätt delegerats till annan tjänsteman än förvaltningschef tillkommer det förvaltningschefen att vid förhinder för tjänstemannen fatta beslut i berörda ärendegrupper, såvida inte annan ersättare angivits i delegationsordningen eller vikarie utsetts för tjänstemannen.

Vid förhinder för ordförande tillkommer beslutanderätten vice ordföranden.

Ärende, vari ett utskott tillagts beslutanderätt ska hänskjutas till fastighetsnämnden för avgörande av nämnden samfällt om någon av utskottets ledamöter så begär.

Vid köp och försäljning av fastigheter och bostadsrätter gäller delegation med skälig hänsyn tagen till bedömt marknadsvärde. Samma förhållningsätt gentemot bedömd marknadshyra skall gälla vid in- och uthyrning av lokaler.

Delegationsordning

	Ärende	Delegat/ ersättare	Villkor och kommentarer
1	Fastighetsärenden	Arbetsutskott	Högst 15 basbelopp
1.1	Köp och försäljning av bebyggda fastigheter som ej är av exploateringskaraktär samt bostadsrätter och lokaler som är i kommunens ägo och förvaltas av fastighetsnämnden.	Förvaltningschef.	Högst 10 basbelopp.
		Chef Bygg och förvaltning.	Högst 5 basbelopp.
1.2	Försäljning av bostadsrätter.	Hyresassistenter.	Högst 5 basbelopp.
1.3	Inhyrning av lokaler för kommunal verksamhet.	Arbetsutskott.	Högst 25 basbelopp/år i max 3 år.
		Förvaltningschef.	Högst 20 basbelopp/år i max 3 år.
		Chef Bygg och förvaltning.	Högst 10 basbelopp/år i max 3 år.
		Förvaltare.	Högst 5 basbelopp/år i max 3 år.
1.3.1	Förlängning av hyreskontrakt.	Arbetsutskott.	Högst 25 basbelopp/år i max 3 år.
		Förvaltningschef.	Högst 20 basbelopp/år i max 3 år.
		Chef Bygg och förvaltning.	Högst 10 basbelopp/år i max 3 år.
		Förvaltare.	Högst 5 basbelopp/år i max 3 år.
1.4	Upplåtelse av de kommunala lokaler och lägenheter som förvaltas av fastighetsnämnden.	Avdelningschef, förvaltare och hyresassistenter.	Enligt av fastighetsnämndens fastställda riktlinjer i internhyressystemet till kommunens förvaltningar.

Delegationsordning

	Ärende	Delegat/ ersättare	Villkor och kommentarer
1.4.1	Uthyrning av lokaler och lägenheter till externa hyresgäster.	Förvaltningschef.	Högst 20 basbelopp/år i max 3 år.
		Chef Bygg och förvaltning.	Högst 10 basbelopp/år i max 3 år.
		Förvaltare.	Högst 5 basbelopp/år i max 3 år.
		Hyresassistent.	Högst 2 basbelopp/år per lägenhet.
1.4.2	Avgiftsbefrielse, avgiftsnedläggning och andra villkor vid upplåtelse av lokaler och lägenheter enligt punkt 1.4.1.	Arbetsutskott.	
1.5	Bevilja verksamhetsanpassningar för hyres höjande investeringar.	Arbetsutskott.	Högst 20 basbelopp/gång.
1.6	Bevilja verksamhetsanpassningar för hyreshöjande investeringar.	Arbetsutskott.	Högst 20 basbelopp/gång.
		Förvaltningschef.	Högst 2 miljoner kr/år och högst 10 basbelopp/gång.
1.7	Uppta internlån.	Arbetsutskott.	Högst 20 basbelopp/gång.
		Förvaltningschef.	Högst 2 miljoner kr/år och högst 10 basbelopp/gång.
2	Övriga ärenden		
2.1	Företräda kommunen under projekterings- och uppförandeskede i sådana fall där byggherreskapet åvilar annan än kommunen.	Förvaltningschef med rätt att vidaredelegera enligt KL 6:37.	
2.2	Utse ombud att vara beställarombud vid entreprenader eller konsultuppdrag.	Förvaltningschef med rätt att vidaredelegera enligt KL 6:37.	Avser byggärenden.
		Chef Bygg och förvaltning.	

Delegationsordning

	Ärende	Delegat/ ersättare	Villkor och kommentarer
2.3	Försäljning av gamla eller utrangerade inventarier eller annan inredning.	Arbetsutskott.	Högst 10 basbelopp.
		Förvaltningschef.	Högst 5 basbelopp.
		Avd chef.	Högst 2 basbelopp.
		Förvaltare eller sektionschef.	Högst 1 basbelopp.
2.4	Föreskrift enligt 10 kap 14 § punkt c, Trafikförordningen (TrF 1998:1276) med särskilda trafikregler för en väg eller en viss vägsträcka.	Förvaltningschef med rätt att vidaredelegera.	”Den myndighet som har hand om väg- eller gatuhållning inom området om det behövs under kortare tid på grund av vägarbete eller liknande arbete eller om det behövs på särskild vinterväg över istäckt vatten.”
3	Personalärenden		
	Generellt gäller att beslutanderätt som delegerats till förvaltningschef enligt nedanstående kan vidaredelegeras enligt KL 6:7. I de fall besluten avser förvaltningschef gäller att delegat är ordförande i samråd med kommundirektör.		
3.1	Ärenden inom fastighetsnämndens förvaltningsområde som ankommer på nämnden i egenskap av myndighet eller arbetsgivare enligt bestämmelser för kommunens arbetstagare.	Förvaltningschefen har beslutanderätt i ärenden rörande fastighetskontorets avdelningschefer och all stabspersonal. Respektive avdelningschef har beslutanderätt i ärenden rörande avdelningens personal.	
3.2	Organisations- och arbetsfördelning inom förvaltningen.	Förvaltningschef.	Den totala lönesumman får inte ökas.

Delegationsordning

	Ärende	Delegat/ ersättare	Villkor och kommentarer
3.3	Allmänna förhandlingsfrågor.		
3.3.1	Slutande av kollektivavtal och tviste- förhandlingar för arbetsgrupper inom nämndens område.	Förvaltningschef.	
3.4	Anställning (tillsvidare och visstid)		
3.4.1	Anställning av förvaltningschef Anställning av tillsvidare- eller viss- tidsanställd personal – Avdelningschefer och stabspersonal – Övrig personal.	Delegeras ej. Förvaltningschef Avdelningschef.	
3.4.2	Utökning av sysselsättningsgrad / omflyttning av anställningar inom avdelningsgränsen.	Avdelningschef.	Inom personalbudgetram.
3.5	Förhandlingar och överenskommelse om lön		
3.5.1	Revisionsförhandlingar enligt tilldelat utrymme.	Förvaltningschef.	
3.5.2	Beslut om lön vid väsentlig förändring av tjänstens karaktär.	Personalchef.	
3.5.3	Beslut om lön för enskilda anställda vid nyanställning.	Avdelningschef.	
3.5.4	Fastställande av ersättning som inte regleras i avtal.	Förvaltningschef.	
3.5.5	Överenskommelse om resultat- och bonuslön.	Förvaltningschef.	
3.6	Avlöningsförmåner vid ledighet		
3.6.1	Tjänstledighet för enskilda angelägen- heter under sammanlagt 6 månader.	Avdelningschef.	Till exempel för att pröva annat arbete.
3.6.2	Övriga lag- och avtalsreglerade personalärenden avseende direkt underställd personal.	Avdelningschef.	

Delegationsordning			
	Ärende	Delegat/ ersättare	Villkor och kommentarer
3.6.3	Ledighet med bibehållen lön för enskilda angelägenheter av vikt.	Personalchef.	
3.6.4	Bibehållen lön och fyllnadslön under ledighet för studier.	Personalchef.	
3.6.5	Bibehållen lön till facklig förtroende- man under ledighet för fackliga kurser.	Personalchef.	
3.7	Särskilda ersättningar		
3.7.1	Tecknande av bilavtal.	Avdelningschef.	
3.8	Pension		
3.8.1	Avgångsskyldighet då arbetstagare beviljats förtidspension enligt lagen om allmän försäkring.	Personalchef.	
3.8.2	Pensionsförmåner.	Personalchef.	
3.9	Övrigt		
3.9.1	Förhandling och överenskommelse om för mycket utbetald lön och felaktigt utbetald lön.	Personalchef.	
3.9.2	Förbud mot bisyssla.	Förvaltningschef.	
3.9.3	Uppsägning av tillsvidare- eller visstidsanställd personal.	Förvaltningschef.	
3.9.4	Beslut om avstängning.	Förvaltningschef.	
3.9.5	Beslut om diciplinpåföljd.	Förvaltningschef.	
3.9.6	Beslut om avsked.	Förvaltningschef.	
4	Brådskande ärenden		
4.1	Beslut i ärenden, enligt KL 3:36, som är så brådskande att nämndens beslut ej kan avvaktas.	Ordförande.	Sådana beslut ska anmälas vid nämndens nästa sam- manträde.

Delegationsordning

	Ärende	Delegat/ ersättare	Villkor och kommentarer
5	Övriga ärenden		
5.1	Upphandling av varor och tjänster inom av nämnden angivna budgetramar.	Attestanter.	Enligt separat beslut av fastighetsnämnden samt gällande upphandlingsregler. Förvaltningschef har rätt att utse attestanter.
5.2	Utbetalning av ersättning då skadestånds skyldighet föreligger och kommunens ansvarsförsäkring är tillämplig.	Förvaltningschef med rätt att delegera enligt KL 6:37.	Ersättning kan högst utgå med belopp som motsvarar självrisken enligt ansvarsförsäkringen.
5.3	Beslut enligt 15 kap 6 § 1 st sekretesslagen om utlämnande av handling eller utlämnande av handling med förbehåll i de fall där ärendet hänskjutits till nämnden.	Förvaltningschef.	Delegationen omfattar även avslagsbeslut.
5.4	Förtroendevaldas deltagande i kurser, konferenser mm.	Ordförande.	
5.5	Avvisa överklagande som inkommit för sent.	Förvaltningschef.	