



Internbudget 2021–2023

Enheten för fastighetsförvaltning

2021

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning.....	3
2	Ansvar och uppgifter	4
3	Kortfattad beskrivning av utgångsläge	5
3.1	Maximalt värde för skattepengarna.....	5
3.2	Bästa utveckling för alla.....	6
3.3	Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka	6
3.4	Stark och balanserad tillväxt.....	7
4	Jämförelser med andra kommuner	9
	Resursfördelning.....	10
4.1	Ramärendet	10
4.2	Nämndyttrande.....	10
4.3	Internbudget efter kommunfullmäktiges beslut	11
5	Utmaningar och möjligheter – framåtblick 2040	12
6	Särskilda uppdrag.....	13
7	Investeringar.....	14
8	Internkontrollplan.....	15

I Sammanfattning

Enheten för fastighetsförvaltning verkar genom att utveckla, bygga och förvalta kommunens egna fastigheter samt samarbeta med externa fastighetsägare. Det sker framförallt genom att äga, hyra, bygga, upplåta, utveckla och vid behov även förvärva och försälja fastigheter.

Fastighetsverksamheten kännetecknas av stabilitet samt ordning och reda. Detta är resultatet av ett medvetet och långsiktigt arbete inom alla delar av verksamheten. Verksamheten levererar 2020 ett ekonomiskt resultat som är bättre än budget. Anpassningen av bostadsbeståndet följer uppsatt plan och antalet bostäder för sociala ändamål kommer att vara halverat från ca 600 till ca drygt 300 vid halvårsskiftet 2021. En ny hyresmodell antogs av fullmäktige i september 2020 och ska införas med start 2021. Det finns planering för flera stora investeringar; Järlahöjdens förskola (hette tidigare nya Kristallen), ny simhall i Saltsjöbaden, fotbollsplaner vid Källtorp samt en multihall i Fisksätra. Byggstart av nya Näckenbadet samt två ridhus i Velamsund planeras ske under 2021.

Den nya internhyresmodellen för Bostad och Lokal innebär att varje fastighet med några få undantag har en hyra baserad på självkostnad och att därmed intäkter och kostnader är lika stora. Därför har båda dessa verksamheter nettobudget noll år 2021. Markverksamheten är den enda verksamhet som i budget genererar överskott varför hela enhetens överskott på 20 miljoner kronor ligger här. Projektrelaterade driftkostnader såsom saneringar, rivningar, restvärden samt nettokostnader av evakueringar hanteras numera till sin helhet av finansförvaltningen varför ingen budget för dessa kostnader finns på enheten för fastighetsförvaltning. När det gäller särskilda fastighetsobjekt ansvarar enheten fortfarande för förvaltningen av dessa men det förväntade underskottet finansieras av en ny särskild budget direkt under kommunstyrelsen.

2 Ansvar och uppgifter

Syftet med kommunstyrelsens fastighetsansvar är att kommunen ska ha ändamålsenliga och kostnadseffektiva anläggningar och lokaler för kommunala verksamheter, bostäder för kommunala behov samt en strategisk och affärsmässig markförvaltning.

Enheterna för fastighetsförvaltning verkar genom att utveckla, bygga och förvalta kommunens egna fastigheter samt samarbeta med externa fastighetsägare. Det sker framförallt genom att äga, hyra, bygga, upplåta, utveckla och vid behov även förvärva och försälja fastigheter.

3 Kortfattad beskrivning av utgångsläge

Enheten för fastighetsförvaltning kännetecknas av stabilitet samt ordning och reda. Detta är resultatet av ett medvetet och långsiktigt arbete inom alla delar av verksamheten. Verksamheten levererar 2020 ett ekonomiskt resultat som är bättre än budget. Anpassningen av bostadsbeståndet följer uppsatt plan och antalet bostäder för sociala ändamål kommer att vara halverat från ca 600 till ca drygt 300 vid halvårsskiftet 2021. En ny hyresmodell antogs av fullmäktige i september 2020 och ska införas med start 2021. Det finns planering för flera stora investeringar; Järlahöjdens förskola (hette tidigare nya Kristallen), ny simhall i Saltsjöbaden, fotbollsplaner vid Källtorp samt en multihall i Fisksätra. Byggstart av nya Näckenbadet samt två ridhus i Velamsund planeras ske under 2021.

Anpassningen av bostadsbeståndet har drivits under 2020 och fortsätter under 2021. Inom lokalförsörjningen går mycket kraft åt till följd av bristande leveranser från Rikshem.

3.1 Maximalt värde för skattepengarna

Arbete för att nå målet

Bostadsförsörjningen är effektiv och anpassad utifrån olika målgruppers behov.

Enheten för fastighetsförvaltning har i uppdrag att säkerställa ett bostadsbestånd som motsvarar behovet hos socialnämnden och arbets- och företagsnämnden. Planeringen av beståndet utgår för de behov som definieras av verksamheterna med en god flexibilitet och kostnadskontroll.

2019 minskade behovet av bostäder för sociala ändamål och en omfattande anpassning av bostadsbeståndet har genomförts under 2020 med försäljning av bostadsrätter, uthyrning av modulbostäder samt avflytt från inhyrning från extern fastighetsägare med stora omflyttningar av boende i nära samarbete med omsorgsenheten och etableringsenheten.

Under 2021 behöver anpassningen av bostadsbeståndet fortsätta om än i lägre takt än tidigare. För att kunna tillgodose behoven krävs en viss överkapacitet. Omfattningen av denna beslutas i samråd med Socialnämnden och Arbets- och företagsnämnden tillsammans med finansiering av tomkapaciteten. De objekt som redan är identifierade för försäljning ske genomföras under 2021, bland annat bostadsrätter och tidigare förskolelokaler i Jarlaberg.

Hyressättningen bidrar till effektivare lokalanvändning.

En ny hyresmodell införs 2021. Hyran kommer vara kostnadsbaserad för de ytor som verksamheten hyr. Hyresmodellen gäller enbart intern förhyrning. För externa hyresgäster tillämpas marknadshyra. Kostnadshyra innebär att en fastighets totala kostnad utgör hyra, inklusive förvaltning och administration. Parallellt med implementering av ny hyresmodell ses även delar av avtalskonstruktionen över för att bli mer tydligt och marknadsanpassad avseende regelverk, ansvarsfördelning etc. Även ett arbete med att se över fastighetsbeståndet internt inom EFF genomförs. Under 2021 ska en utredning göras vad gäller ansvar för fastigheter som har ett kulturmiljövärde. Hyresmodellen ska kompletteras med riktlinjer för samnyttjande av kommunens lokaler. Ett reviderat regelverk ska vara klart till halvårsskiftet 2021.

Enhetens fokusområde	Indikatorer	Utfall 2019	Mål 2020	Mål 2021	Mål 2022	Mål 2023	Fokusområde från:
Bostadsförsörjningen är effektiv och anpassad utifrån olika målgruppers behov	Hög uthyrningsgrad i bostadsbeståndet för sociala ändamål		95 %	95 %	95 %	95 %	
	Kostnaderna för kommunens bostadsförsörjning ska effektiviseras						
Hyressättningen bidrar till effektivare lokalanvändning	Översyn av den internhyresmodellen för lokaler så att kostnadstäckning erhålls till 2021						Nämnd

3.2 Bästa utveckling för alla

Arbete för att nå målet

Verksamheterna är nöjda med dialogen kring lokaler. Planering, underhåll och uppföljning på objektsnivå ger ökad kvalitet och effektivitet.

Under 2020 har en handlingsplan gällande prioriterade förbättringsområden för NKI (felanmälan, kunddialog och inre/yttere underhåll) tagits fram. Ny NKI-undersökning kommer att ske under hösten 2020. Ingen NKI-mätning planeras genomföras under 2021 utan fokus kommer vara att implementera ny hyresmodell och nytt fastighetssystem samt fortsatt översyn av felanmälanprocessen. Ny NKI-mätning utförs 2022, därefter vartannat år, för att fortsätta öka kvaliteten i verksamheten. Arbetet med att se över kostnader, driftsnetto och resultat på objektsnivå ska fortsätta under 2021. Underhållsplaner har uppdaterats och regelbundna hyresmöten med verksamheterna som hyr lokaler ska ske för att skapa inflytande, påverkan och långsiktighet.

Enhetens fokusområde	Indikatorer	Utfall 2019	Mål 2020	Mål 2021	Mål 2022	Mål 2023	Fokusområde från:
Verksamheterna är nöjda med dialogen kring lokaler. Planering, underhåll och uppföljning på objektsnivå ger ökad kvalitet och effektivitet.	Nöjd kundindex NKI, för hyresgäster i kommunens lokaler och anläggningar	47	43	48	48	52	

3.3 Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka

Arbete för att nå målet

Verksamheterna är nöjda med de lokaler fastighetsförvaltningen tillhandahåller.

Under 2020 har en handlingsplan gällande prioriterade förbättringsområden för NKI (felanmälan, kunddialog och inre/yttere underhåll) tagits fram. Ny NKI-undersökning kommer att ske under hösten 2020. Ingen NKI-

mätning planeras genomföras under 2021 utan fokus kommer vara att implementera ny hyresmodell och nytt fastighetssystem samt fortsatt översyn av felanmälanprocessen. Ny NKI-mätning utförs 2022, därefter vartannat år, för att fortsätta öka kvaliteten i verksamheten. Arbetet med att se över kostnader, driftsnetto och resultat på objektsnivå ska fortsätta under 2021. Underhållsplaner har uppdaterats och regelbundna hyresmöten med verksamheterna som hyr lokaler ska ske för att skapa inflytande, påverkan och långsiktighet.

En inventering av standard i duschrum, omklädningsrum och toaletter i skolor har genomförts. För att säkerställa en trygg miljö ska enheten för fastighetsförvaltning skyndsamt åtgärda de brister som identifierats under 2021 utifrån det särskilda uppdrag som har givits kommunstyrelsen i mål och budget för 2021-2023. I budgeten finns 10 mkr anslagna för detta.

Klimatpåverkan ska minska genom att miljöanpassa och energieffektivisera välfärdslokaler.

Ett särskilt uppdrag att presentera en plan för utfasning av fossilenergi är genomfört. Inom eget fastighetsbestånd finns idag ingen fastighet som värms upp med fossila bränslen som huvudsaklig uppvärmningskälla. Dock finns uppvärmning med fossilt bränsle i en (1) fastighet som spetsvärme vid extrem kyla.

Ett särskilt uppdrag har givits i mål och budget att utreda förutsättningarna för solceller och laddstolpar på flera av kommunens fastigheter och återkomma med en plan för hur en utbyggnad ska kunna gå till och ekonomin för detta. Arbetet med inventering av möjliga platser samt montering av solpaneler ska fortsätta under 2021 med ett ökat tempo. Identifiering av platser för laddstolpar på kvartermark ska genomföras under första halvan av 2021 i samarbete med Nacka energi och andra energibolag.

Fortsatt arbete sker under 2021 för att minska den totala energianvändningen.

Enhetens fokusområde	Indikatorer	Utfall 2019	Mål 2020	Mål 2021	Mål 2022	Mål 2023	Fokusområde från:
Verksamheterna är nöjda med de lokaler fastighetsförvaltningen tillhandahåller	Nöjd kundindex NKI, för hyresgäster i kommunens lokaler och anläggningar	47	43	48	48	52	
Klimatpåverkan ska minska genom att miljöanpassa och energieffektivisera välfärdsfastigheter	Total energianvändning i de egen ägda fastigheterna ska minska med 3,3% per kvadratmeter per år fram till 2020	123,8	120	116	112	110	Nämnd

3.4 Stark och balanserad tillväxt

Arbete för att nå målet

Välfärdslokaler ska vara ändamålsenliga och kostnadseffektiva med ökad kapacitet och fler användningsområden.

Under 2020 genomfördes en översyn och kvalitetssäkring av hyresavtal, ytor och ritningar och en rutin för hantering vid tomställning av lokaler togs fram och implementerades. Syftet med översynen var både att säkerställa ytor och ritningar inför en ny hyresmodell samt att säkerställa korrekt information i

fastighetssystemet inför upphandling av nytt system. Hyresgästmöten med verksamheterna infördes för att säkerställa lokalernas ändamålsenlighet.

Under 2021 kommer arbetet med att effektivisera användandet av lokaler att fortskrida i syfte att få en ökad kapacitet och fler användningsområden av samma lokal. Införande av ny hyresmodell och implementering av nytt fastighetssystem kommer förenkla detta arbete.

Markförvaltningen är effektivare och affärsmässig.

Markförvaltning är en inkomstbringande verksamhet för kommunen och ska drivas av affärsmässighet och långsiktighet. Under 2021 sker fortsatt löpande översyn av arrenden och tomträttsavtal. Samtliga marköverlåtelse och avgäldsregleringar ska ske till marknadsmässiga priser baserat på värderingar. Privatpersoner som har tomträttsavtal erbjuds aktivt att köpa sina tomter i samband att tomträttsavtalet omregleras. Fortsatt strategisk samverkan med ESSU och Exploatering sker.

Enhetens fokusområde	Indikatorer	Utfall 2019	Mål 2020	Mål 2021	Mål 2022	Mål 2023	Fokusområde från:
Välfärdslokaler ska vara ändamålsenliga och kostnadseffektiva med ökad kapacitet och fler användningsområden	Antalet kvadratmeter per elev ska inte öka						
Markförvaltningen är effektivare och affärsmässig							

4 Jämförelser med andra kommuner

Det saknas i nuläget jämförande nyckeltal med relevans för fastighetsverksamhet i Kolada. För att benchmarka mot andra kommuner och fastighetsägare vad gäller arbetssätt, effektivitet m.m. krävs därför ett omfattande arbete. Under 2021 ska ett jämförande arbete påbörjas både med att jämföra nyckeltal och kostnadsläge. Den nya hyresmodellen kommer att underlätta ett jämförande arbete. Även benchmarking vad gäller förvaltnings- och administrationskostnader kommer att påbörjas. Inför mål och budgetprocessen för 2022-2024 ska nyckeltal för jämförelse fastställas. Syftet är främst att säkerställa en kostnadseffektiv förvaltning inom enheten för fastighetsförvaltning.

Resursfördelning

4.1 Ramärendet

En ny hyresmodell för Bostad och Lokal innebär nollresultat för båda verksamheterna. Det innebär också att varje fastighets kostnadsbild har analyserats utifrån ett kostnadsperspektiv för att säkerställa en kostnadshyra. Markverksamheten genererar ett större överskott. Detta gör att enheten för fastighetsförvaltning kan generera ett överskott om totalt 20 miljoner kronor 2021 som helt genereras av markintäkter.

Vid sidan av markintäkter har enheten för fastighetsförvaltning inga andra intäkter än hyresintäkter som med den nya hyresmodellen motsvarar kostnaderna för objekten. Det innebär att det inte finns något ekonomiskt utrymme inom enheten för fastighetsförvaltning att hantera engångskostnader som rivningskostnader, saneringskostnader, projektrelaterade kostnader samt restvärden. Dessa kostnader hanteras av finansförvaltningen. Det finns också hyresobjekt som inte kan finansieras med hyresmodellen och som belastar kommunstyrelsens övergripande budget.

4.2 Nämndyttrande

Nämndens resursfördelning, nettoredovisning (tkr)

Verksamhet (tkr)	Bokslut 2019	Budget 2020	Prognos 2020 T2	Förändring/satsning						Budget 2021			Skillnad 2020 och budgetram 2021	
				Ramärende		Nämndyttrande				Intäkter	Kostnader	Netto	tkr	%
				Intäkter	Kostnader	I	K	I	K					
Enheten för fastighetsförvaltning	24721	16640	24640	651400	-641400	0	0	0	10 000	651400	-631400	20000	3 360	20%
Summa	24721	16640	24640	651400	-641400	0	0	0	10 000	651400	-631400	20000	3 360	20%

Nämndens resursfördelning, volymredovisning

(Antal) Verksamhet	Volymenhet	Ramärende	Nämndyttrande (Förändr)	Centraljustering	Budget 2021	Kommentar

4.3 Internbudget efter kommunfullmäktiges beslut

Inom enheten för fastighetsförvaltning fördelas nettobudgeten på Lokal 0 mkr, Bostad 0 mkr samt Mark 20 mkr.

Verksamhet	Nettobudget 2021 (mkr)
Lokal	0
Bostad	0
Mark	20
Totalt enheten för fastighetsförvaltning	20

Den nya internhyresmodellen för Bostad och Lokal innebär att varje fastighet med några få undantag har en hyra baserad på självkostnad och att därmed intäkter och kostnader är lika stora. Därför har båda dessa grupper nettobudget noll. Markverksamheten är den enda verksamheten som genererar överskott varför hela enhetens överskott på 20 miljoner kronor ligger på denna verksamhet.

Projektrelaterade driftkostnader såsom saneringar, rivningar, restvärden samt nettokostnader av evakueringar hanteras numera till sin helhet av finansförvaltningen varför ingen budget för dessa kostnader finns på enheten för fastighetsförvaltning.

Särskilda fastighetsobjekt hör inte heller till enheten för fastighetsförvaltning men bör ändå nämnas här. Enheten ansvarar fortfarande för förvaltningen av dessa objekt men det förväntade underskottet finansieras av en ny särskild budget direkt under kommunstyrelsen. För att säkerställa restriktion i omfattningen av dessa objekt styrs de av särskilda riktlinjer och kriterier med en gemensam hantering av fastighetsprocessen och ekonomiprocessen.

5 Utmaningar och möjligheter – framåtblick 2040

Enheten för fastighetsförvaltning har under tre år gått från ett läge utan ordning och reda till kontroll över kostnader och intäkter, ett ökat NKI, ett anpassat bostadsbestånd och en alltmer affärsmässig drift. Den nya hyresmodellen kommer att implementeras under hösten 2020 och genomförs i skarpt läge 1 januari 2021. Den nya hyresmodellen kommer att påverka kommunens framtida kostnadsökning på så sätt att verksamheterna som betalar hyra kommer att ha önskemål om ökad kostnadskontroll.

Det finns en stor utmaning med fortsatta investeringsbehov både vad gäller reinvesteringar och nyproduktion.

Knappt hälften av beståndet är inhyrt efter försäljningar till Rikshem och Hemsö vilket gör att enheten för fastighetsförvaltning inte har full rådighet över alla frågor. En plan för vilka fastigheter som långsiktigt ska vara i kommunens ägo behöver tas fram samtidigt som det måste finnas en öppenhet och flexibilitet både för marknadens svängningar och nya behov. Den strategiska planeringen av lokalförsörjningen behöver ytterligare stärkas.

Även om anpassningsplanen för minskning av bostäder för sociala ändamål näst intill uppnåtts, behövs ett fortsatt arbetet med att tillse att kommunen har ett bostadsbestånd som är flexibelt och kan anpassas efter de behov som finns över tid.

Ett arbete med att utveckla hur kommunen utvecklar och förvaltar sitt markinnehav kommer att drivas. Den samverkan som redan finns mellan exploatering, enheten för strategisk stadsutveckling samt planeringen behöver utvecklas. I arbetet med kommunens markinnehav behöver flera perspektiv beaktas – nackabornas, företagares, exploatörers, interna samt långsiktig för att nämna några. En affärsmässig utveckling och förvaltning av markinnehavet är målet.

6 Särskilda uppdrag

Kommunfullmäktige har gett kommunstyrelsen särskilda uppdrag under 2021. Två av dessa särskilda uppdrag berör enheten för fastighetsförvaltning:

25 ii) Utredda förutsättningarna för solceller och laddstolpar på flera av kommunens fastigheter och återkomma med en plan för hur en utbyggnad ska kunna gå till och ekonomin för detta.

25 iii) Skyndsamt åtgärda de brister som finns på elevtoaletter och i omklädningsrum i skolorna.

Det senare särskilda uppdraget har en investeringsbudget kopplad till sig.

7 Investeringar

Tillkommande investeringar i mål och budget för enheten för fastighetsförvaltning är följande:

Tillkommande investeringar (miljoner kronor)	Tidigare beslutad projektbudget			Förslag nytt beslut			Ny projektbudget			
	Projekt	Inkomster	Utgifter	Netto	Inkomster	Utgifter	Netto	Inkomster	Utgifter	Netto
Hyresgästpassningar 2021		0	0	0	0	-10,0	-10,0	0	-10,0	-10,0
Hyresgästpassningar 2022		0	0	0	0	-10,0	-10,0	0	-10,0	-10,0
Hyresgästpassningar 2023		0	0	0	0	-10,0	-10,0	0	-10,0	-10,0
Ekliden		0	0	0	0	-7,5	-7,5	0	-7,5	-7,5
Komponentutbyten 2023		0	0	0	0	-50,0	-50,0	0	-50,0	-50,0
Multihall Fisksätra		0	0	0	0	-15,0	-15,0	0	-15,0	-15,0
Tidiga skeden 2021		0	0	0	0	-10,0	-10,0	0	-10,0	-10,0
Tidiga skeden 2022		0	0	0	0	-10,0	-10,0	0	-10,0	-10,0
Tidiga skeden 2023		0	0	0	0	-10,0	-10,0	0	-10,0	-10,0
Tattby förflytt fotbollsplan		0	0	0	0	-5,0	-5,0	0	-5,0	-5,0
I I-mannaplaner Källtorp		0	0	0	0	-30,0	-30,0	0	-30,0	-30,0
Nya Näckenbadet		0	-25,0	-25,0	0	-274,0	-274,0	0	-299,0	-299,0
Sigfridsborg sporthall och skyddsrum		0	-54,2	-54,2	0	-16,0	-16,0	0	-70,2	-70,2
Upprustning omklädningsrum och toaletter		0	0	0	0	-10,0	-10,0	0	-10,0	-10,0
Summa		0	-79,2	-79,2	0	-467,5	-467,5	0	-546,7	-546,7

Investeringarna fördelas över åren enligt följande:

Projekt	Årsbudget tillkommande investeringar (miljoner kronor)												Årsprognos		
	2020			2021			2022			2023			2024=>		
	Ink	Utg	Netto	Ink	Utg	Netto	Ink	Utg	Netto	Ink	Utg	Netto	Ink	Utg	Netto
Hyresgästpassningar 2021	0	0	0	0	-10,0	-10,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hyresgästpassningar 2022	0	0	0	0	0	0	0	-10,0	-10,0	0	0	0	0	0	0
Hyresgästpassningar 2023	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-10,0	-10,0	0	0	0
Ekliden	0	0	0	0	-7,5	-7,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Komponentutbyten 2023	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-10,0	-10,0	0	0	0
Multihall Fisksätra	0	0	0	0	-15,0	-15,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tidiga skeden 2021	0	0	0	0	-10,0	-10,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tidiga skeden 2022	0	0	0	0	0	0	0	-10,0	-10,0	0	0	0	0	0	0
Tidiga skeden 2023	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-10,0	-10,0	0	0	0
Tattby förflytt fotbollsplan	0	0	0	0	-0,3	-0,3	0	-4,7	-4,7	0	0	0	0	0	0
I I-mannaplaner Källtorp	0	0	0	0	-23,0	-23,0	0	-7,0	-7,0	0	0	0	0	0	0
Nya Näckenbadet	0	-4,0	-4,0	0	-70,0	-70,0	0	-75,0	-75,0	0	-75,0	-75,0	0	-50,0	-50,0
Sigfridsborg sporthall & skyddsrum	0	0	0	0	-5,0	-5,0	0	-6,0	-6,0	0	-5,0	-5,0	0	0	0
Upprustning omkl.rum & toaletter	0	0	0	0	-10,0	-10,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Summa	0	-4,0	-4,0	0	-150,8	-150,8	0	-112,7	-112,7	0	-110,0	-110,0	0	-50,0	-50,0

8 Internkontrollplan

Verksamheten omfattas av kommunstyrelsens internkontrollplan. Enheten för fastighetsförvaltning har bidragit med riskanalyser.