

# ORGANISATIONSÖVERSYN GATU- OCH FASTIGHETSKONTORET, FASTIGHETFÖRVALTNINGEN

## 1 Nulägesbeskrivning

### 1.1 Uppgift och ekonomi

Fastighetsförvaltningens har till huvuduppgift att tillhandahålla ändamålsenliga lokaler och service för stadens verksamheter samt utveckla och förvalta fastighetskapitalet i stadens bestånd. Under de senaste åren har Fastighetsförvaltningen förvaltat fastigheter avsedda för främst kontorsverksamhet och kulturändamål inklusive de fastigheter som för närvarande utnyttjas för extern kommersiell uthyrning. Dessutom har fastigheter och byggnader avsedda för sjukhemsändamål och barnomsorgsverksamhet förvaltats samt de markegendomar som ligger utanför stadens gränser och som främst är avsedda för friluftsliv och rekreation. Fastighetsförvaltningen har även till uppgift att sälja fastigheter enligt fastställd försäljningspolicy. Fastighetsavdelningens sakkunskap inom fastighetsområdet utnyttjas även av andra såsom SLK och stadsjuristerna samt i vissa fall av SDF.

Fastighetsbeståndet som Fastighetsförvaltningen förvaltade 2003 hade följande omfattning:

Fastighetskategori	Summa kvm år 2003	Andel i procent	Anmärkning
Barnsstugor	235 000	19	Utredning om överföring pågår
Sjukhem och vårdhem	360 000	30	Beslut om överföring 2004
Förvaltningsbyggnader	155 000	13	
Kulturbyggnader	159 000	13	
Kommersiella lokaler	239 000	20	
Egendom	65 000	5	Utredning om stiftelse pågår
<b>Summa</b>	1 213 000	100	
Förvaltningsuppdrag	98 000		
<b>Total summa</b>	1 311 000		

Bokfört värde på byggnaderna var år 2003 sammanlagt ca 4,3 Mdr kr. Markinnehav omfattar de tomter som tillhör byggnaderna samt vissa andra markinnehav och har ett bokfört värde av ca 1,9 Mdr kr år 2003.

Fastighetsförvaltningens verksamhet bedrivs idag i en s.k. sluten redovisningsenhet. Verksamheten finansieras av hyresintäkter från stadens stadsdelsförvaltningar och centrala förvaltningar samt externa hyresgäster. Fastighetsförvaltningen skall bedriva verksamheten så att stadens uppsatta avkastningskrav kan nås. I sammanfattning ser ekonomin ut på följande sätt:

Fastighetsförvaltning	2002	2003	2004 (B)
Intäkter	1 121,0	1 180,8	1 121,9
Kostnader (exkl. kapitalkostn.)	-586,5	-656,6	-590,0
Resultat före avskrivningar och kapitalkostnader	534,5	524,2	531,9
Avskrivningar	-185,2	-183,3	-191,4
Kapitalkostnader	-298,8	-315,5	- 327,2
Resultat/Överskott	50,5	25,4	13,3
Resultat efter avkastning/ägartillskott	28,0	32,9	0,0

Under 2003 ökade driftintäkten med ca 100 Mkr i jämförelse med budgeten, vilket till största delen berodde på ökade hyresintäkter samt ökade intäkter för arbete åt utomstående och förvaltningsuppdrag.

Ökade driftkostnader i förhållande till budget 2003 berodde främst på ökade kostnader för drift och underhåll. Sammantaget blev driftnettot 524,2 Mkr mot budgetens 515,5 Mkr.

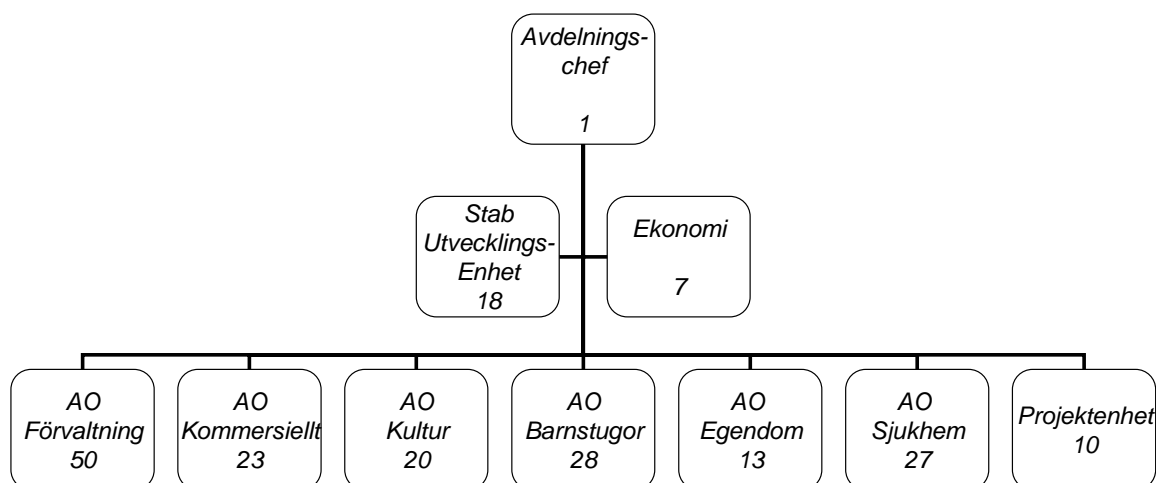
Investeringsvolymen var 340,7 Mkr att jämföra med budgetens 680,6 Mkr. Orsaken till differensen är bl.a. förskjutningar i tid, förändringar i projekten och försäljningar m.m. och beror till del på den planeringsprocess som ligger till grund för investeringsbudgeten. VP och investeringsbudgeten bygger på de behov och önskemål som framställs från andra förvaltningar.

Man sålde fastigheter för ca 719,1 Mkr, varav 1:a Hötorgshuset svarad för 650 Mkr.

## 1.2 Organisation

Fastighetsförvaltningen är idag uppdelad i sju affärsområden samt stabs- och supportenheter enligt nedanstående bild. Inom varje affärsområde finns chef, förvaltare, ekonomer, teknisk och driftoperativ personal.

## Dagens organisation inom Fastighetsförvaltning



Summa 197

Siffrorna i rutorna ovan anger antalet anställda inom respektive enhet.

Inom AO Förvaltning finns serviceverksamhet som riktar sig direkt till hyresgästerna i Tekniska Nämndhuset i form av kontorsservice, telefonväxel, tryckeri och andra tjänster som hyresgästerna efterfrågar och betalar särskilt för (facility management). Denna verksamhet sysselsätter 32 personer och köpare är GFK, Stadsbyggandskontoret, Idrottsförvaltningen m.fl. Totala intäkterna är a 25 Mkr.

### 1.3 Personal

Vid årsskiftet fanns 197 personer på anställningslistan. I nedanstående tabell redovisas fördelningen mellan olika personalkategorier och olika enheter inom Fastighetsförvaltningen. Med handläggare avses såväl utredare som förvaltare och underhållstekniker. Med hyresgästservice avser den personal som är verksamma inom den hyresgästfinansierade kontorsservicen.

Funktion	Chefer	Admini- stration	Projekt- ledare	Hand- läggare	Arbets- ledare	Drift- produk- tion	Hyres- gäst- service	Sum- ma
Ledning, stab	1	3	1	1				6
Sjukhem	1	3	2	5	3	13		27
Barnstugor	1	5		9	2	11		28
Förvaltnings- byggnader	1	3		5	5	9	27	18
- varav kontorsservice		(1)			(4)		(27)	(32)
Kulturbygg- nader		2		6	2	10		20
Kommersiellt	1	3		9	2	8		23
Egendom	1	4	4	4				13
Utvecklings- enheten	1	8	1		1		2	13
Projektenheten	1		8	1				10
Ekonomi- enheten	1	7						8
<b>Summa</b>	9	38	16	40	15	51	29	197

## 2 Analys av Fastighetsförvaltningen

### 2.1 Beslutade förändringar och pågående utredningar

I strävandena att renodla fastighetsbeståndet inom stadens fastighetsförvaltande enheter och bolag genomfördes en utredning under 2003, "Renodling av Stadens fastighetsbestånd". Beslut fattades om att överföra huvuddelen av sjukhemmen inom GFK till FB Servicehem AB samt vissa kulturhistoriska byggnader till AB Stadsholmen. Ca 20 st kulturhistoriskt intressanta byggnader planeras överföras i ett första steg till AB Stadsholmen under 2004. Därutöver granskas ytterligare ett 80-tal

objekt om de är lämpliga att överföra till Stadsholmen. Detta kan leda till att ett antal kulturhistoriska byggnader från olika affärsområden kan komma att överföras till AB Stadsholmen.

Fastighetskategori	Summa kvm år 2003	Beslutade överföringar/försäljningar	Återstår summa kvm	Anm.
Barnstugor	235 000		235 000	Överföring till SISAB utreds
Sjukhem och vårdhem	360 000	-313 000	47 000	Bl.a. renoveringsobjekt kvarstår t.v.
Förvaltningsbyggnader	155 000	-8 000	147 000	
Kulturbyggnader	159 000	-4 000	155 000	
Kommersiella lokaler	239 000	-24 000	215 000	
Egendom	65 000		65 000	Ombildning till stiftelse utreds
<b>Summa</b>	1 213 000	-349 000	864 000	
Förvaltningsuppdrag	98 000		98 000	
<b>Total summa</b>	1 311 000		962 000	

Efter överlämning av sjukhemmen omfattar Fastighetsförvaltningens åtaganden således ca 962 000 kvm, främst lokalytor men även bostäder, m.m. ingår i verksamheten.

Under våren 2004 har två utredningar som berör AO Barnstugor pågått. Dels utreds stadens framtida behov av barnstugor, dels om AO Barnstugor skall överföras till SISAB. Idag svarar AO Barnstugor för ca 50% av stadens behov av lokaler för daghems- och förskoleverksamheterna. Om beslut fattas att överföra denna verksamhet till SISAB, påverkas Fastighetsförvaltningens verksamhet avsevärt. Dels minskar förvaltningsområde med ca 235 000 kvm, dels försvinner en kategori av byggnader som är relativt skild från kontors- och kulturbyggnader ur förvaltnings-synpunkt. Man kan säga att Fastighetsförvaltningen skulle få ett mer homogent fastighetsbestånd och mer specialiserad inriktning med tanke på att även sjukhem och mindre kulturbyggnader har överförts till andra enheter.

I utredningen "Renodling av stadens fastighetsbestånd" anges även att överföringar av förvaltningsinriktade fastigheter till Fastighetsförvaltningen från andra förvaltningar och bolag såsom bostadsbolagen, Stockholms Hamnar m.fl., kan bli aktuellt i framtiden, vilket i sådant fall skulle kunna innebära ökad förvaltningsarea för fastighetsförvaltningen.

AO Egendoms inriktning och form har utretts och förslag om ombildning till stiftelse ligger för politisk behandling. Beslut i frågan kan komma att tas under 2004 men kan även dröja till senare. Denna utredning inriktas främst på AO Egendom inplacering på kort sikt. Om stiftelsebildning ej är aktuell bör verksamhet och inplacering i ett längre perspektiv granskas. Fler alternativ är möjliga, T.ex. inom framtida Fastighetsförvaltning, inom "Mark- och exploatering", eller delvis tillsammans med Idrottsförvaltningen (skapande av en "Fritidsförvaltning").

## 2.2 Nyckeltalsjämförelser

I nedanstående tabell redovisas dels nuvarande och förändrade nyckeltal i samband med att fastigheter överförs till andra enheter inom staden eller säljs, dels motsvarande nyckeltal för andra fastighetsförvaltare. De nyckeltal som redovisas är antal förvaltade kvm per anställd samt antal avtal per anställd. För att kunna göra relevanta jämförelser med andra förvaltare har den hyresgästinriktade kontors-serviceverksamheten inom AO Förvaltningsbyggnader exkluderats. Det är en verksamhet som normalt sköts av hyresgästen själv eller köps externt. Det finns fastighetsbolag som bedriver motsvarande verksamhet på affärsmässig grund, oftast som egen resultatenheter eller bolag (facility management).

Som synes i tabellen nedan finns stora skillnader mellan olika förvaltare, Fakta bakom nyckeltalen är inte analyserade, men bl.a. faktorer som fastighetskategori, antal avtal och typ av hyresgäster samt fördelningen mellan egen personal och köpta tjänster påverkar nyckeltalen. Nyckeltalen har därför mest utnyttjats för att analysera stadens och GFK:s nuläge och utveckling med olika förutsättningar.

Fastighetsförvaltning GFK, nivå	Kvm	Antal anställ- da 1)	Kvm/ anställd	Antal kontrakt/ anställd	Antal byggn.
1. GFK 2003 exkl. kontors- och hyresgästservice	1 311 000	166	7 900 (12 000)	21	2 300
2. GFK 2004 exkl. beslutade överföringar	962 000	139	6 900	23	2 100
3. GFK 2004 exkl Egendom, m.m.	900 000	126	7 100	12,5	1 100
4. GFK 2004 om AO Barnstugor förs bort	665 000	100	6 600	13	600
<b>Andra fastighetsbolag</b>					
SISAB	1 425 000	152	9 400	4,9	950
Saluhallsförvaltningen 2)	110 000	23	4 800	33,0	
Huvudstaden	600 000	133	4 500	12,4	34
Kungsleden	1 840 000	81	22 700	61,6	46
LFF Gbg	1 410 000	191	7 400	5,4	1 790

1) Antal anställda exklusive hyresgäst- och kontorservice

2) Saluhallsförvaltningen förvaltar även markområden, torghandel samt energiförsörjning av olika slag (värme/kyla) åt hyresgäster, varför jämförelsen inte är helt relevant

Om man jämför bakåt i tiden har Fastighetsförvaltningens nyckeltal och effektivitet förbättrats genom att fastigheter har tillförts avdelningen vid flera tillfällen utan större resurstillskott. Antalet förvaltade kvm per anställd var år 2003 ca 7 900 kvm. Det kan jämföras med SISAB som har 9 400, men som har den operativa driften helt utlagd på entreprenad till skillnad mot Fastighetsförvaltningen som driver ca 80% i egen regi. Om man räknar bort driftpersonal blir motsvarande nyckeltal ca 12 000 kvm/anställd för Fastighetsförvaltningen.

Av tabellen framgår att Fastighetsförvaltningens nyckeltal försämras i och med beslutade försäljningar och beslutade överföringar av sjukhem m.m. eller framtida, tänkbara överföringar. Detta beror på att enbart personal tillhörande det aktuella



affärsområdet är aktuella för överflyttning medan påverkan på indirekt personal inte har bedömts hittills.

## **2.3 Alternativ för framtiden**

### **2.3.1 Samband med GFK i övrigt**

Sambandet med övrig verksamhet inom GFK, d.v.s. "gatu/trafik och markfrågor" är relativt svagt. Fastighetsförvaltningens roll är att försörja andra förvaltningar med lokaler samt förvalta och utveckla en del av stadens fastigheter på ett ekonomiskt sunt sätt. Ingen av dessa båda uppgifter vänder sig direkt till stadens invånare, vilket påverkar graden av uppmärksamhet såväl från medborgarna som deras förtroendevalda. Således är Fastighetsförvaltningens roll i huvudsak en annan än de roller övriga GFK har.

För att ytterligare inrikta Fastighetsförvaltningen och för att öka stadens flexibilitet med mark för exploatering bör markinnehavet inordnas i organisationen för övrigt markinnehav.

### **2.3.2 Egendomsförvaltning**

Nuvarande affärsområde Egendom har till uppgift att förvalta stadens markinnehav utanför stadens gränser samt avyttra mark enligt stadens försäljningspolicy. Verksamheten inom AO Egendom är inriktad på förvaltning av skogs- och lantegendomar samt upplåtelse och försäljning av markområden. AO Egendoms primära uppgift är att förvalta och hålla markområden tillgängliga för natur- och friluftsliv till skillnad från övriga Fastighetsförvaltningen som bl.a. ska förse staden med erforderliga verksamhetslokaler. Likheter finns avseende förvaltning av byggnader då AO Egendom har många mindre byggnader av "gårdskaraktär" (ca 1600 st och 1400 avtal). Detta innebär dock att den dagliga verksamheten har ringa samband med övriga Fastighetsförvaltningens operativa verksamhet.

I många avseenden är AO Egendoms inriktning och karaktär mer lik mark- och exploateringsverksamheten inom GFK än Fastighetsförvaltningens verksamhet. Vissa markområden är intressanta ur exploateringssynpunkt medan andra områden kan vara intressanta som alternativ för verksamheter som har platsbrist inom stadens gränser. Eftersom marken ligger inom andra kommuner kommer många förfrågningar om förändringar i markutnyttjandet. Sammantaget innebär detta att AO Egendom bör vara intressant för politisk insyn av liknande slag som stadens mark- och exploateringsverksamhet.

Stadens markområden utnyttjas för fritidsändamål, friluftsliv samt vissa idrottsanläggningar som behöver mark. Mot den bakgrunden finns starka verksamhetsmässiga kopplingar till Idrottsförvaltningen.

För närvarande pågår utredning om egendomsförvaltningen ska ombildas till stiftelse. Detta skulle i så fall innebära att AO Egendom skulle bilda en egen enhet med i stort samma verksamhetsområde och organisation som idag.

Med hänsyn till att frågan om stiftelsebildning är under politisk beredning blir huvudfrågan var AO Egendom bäst placeras innan denna fråga är avgjord. Att behålla AO Egendom tillsammans med övrig fastighetsförvaltning kan vara enklare eftersom man kan fortsätta att utnyttja dagens administrativa system och rutiner. Å andra sidan innebär den uppdelning av AO Egendoms mark mellan framtida stiftelse och staden att det är mark- och exploateringsverksamheten i GFK som berörs.

Mot denna bakgrund föreslås att egendomsförvaltningens uppgifter temporärt placeras tillsammans med "mark- och exploatering" eftersom detta alternativ ger större flexibilitet på längre sikt. Förslagsvis utreds dock den långsiktiga placeringen i särskild ordning varvid ovanstående alternativ kan prövas mera ingående.

### **2.3.3 Hyresgäst- och kontorservice**

Den hyresgäst- och kontorservice som bedrivs inom Fastighetsförvaltningen är i huvudsak riktad mot hyresgäster inom Tekniska Nämndhuset och omfattar kontorservice, telefonväxel, tryckeri, städkonsultation, bilpool och andra tjänster som hyresgästerna efterfrågar och betalar särskilt för. Serviceverksamheten sysselsätter 32 personer och köpare är främst GFK, Stadsbyggandskontoret och Idrottsförvaltningen. Även några andra mindre förvaltningar och externa kunder finns.

Serviceverksamheten omsätter totalt 26,0 Mkr inklusive ett miljöbidrag om 1 Mr. Av intäkterna kommer 2,4 Mkr direkt ifrån Fastighetsförvaltningen, 12,3 Mkr kommer ifrån GFK i övrigt. Ca 10 Mkr kommer ifrån övriga hyresgäster och externa kunder. Tjänster till externa kunder avser bl.a. av tryckeritjänster och omfattar 0,9 Mkr.

Serviceverksamheten kan tillföras på olika sett:

- 1) Via hyresvärden (dagens lösning)
- 2) Egen regi och helt eller delvis egna resurser
- 3) Externa köp av varje enskild förvaltning
- 4) Gemensamt köp från en eller fler externa leverantör

Detta är frågor som behöver utvecklas vidare efter beslut om förvaltningsstrukturen och med en ny organisation på plats.

### 2.3.4 Saluhallsförvaltningen

Staden har ytterligare en förvaltning som bedriver fastighetsförvaltning, Saluhallsförvaltningen, vars inriktning är att underlätta för livsmedelsförsörjning och livsmedelsdistribution i staden. Saluhallsförvaltningen stadens partihandelsområden; Slakthusområdet och Årsta partihandelsområde, ansvarar för stadens tre saluhallar; Södermalms saluhall, Östermalms saluhall och Hötorgshallen samt svarar för upplåtelse m.m. på Hötorget och Östermalmstorg. Saluhallsstyrelsen är tillika stadens kristidsnämnd. Totalt omfattar förvaltningen ca 110 000 kvm lokaler samt 588 000 kvm mark samt torghandel omfattande 8,500 kvm.

Saluhallsförvaltningen skall enligt verksamhetsplan för 2004-2006

- Främja tillförseln av mat- och färskvaror till Stockholm
- Intensifiera upprustning av partihandelsområdet

Förutom de "traditionella förvaltningsuppgifterna" ingår marknadsbevakning och kontakter inom livsmedelsförsörjning samt torghandeln som innebär förvaltning av allmän platsmark.

Därutöver bedriver Saluhallsförvaltningen försäljning av egen producerad kyla och ånga, vilken omsätter ca 25 Mkr. Även försäljning och distribution av el till hyresgästerna ingår i verksamheten.

2003 omsatte Saluhallsförvaltningen 157,5 Mkr och visade ett nollresultat efter lämnad avkastning på 5,6 Mkr. Investeringsvolymen var ca 61 Mkr.

Antalet anställda är 23 personer och åldersfördelningen är relativt sned med en snittålder på 53 år.

## 2.4 Alternativa lösningar och förslag

En av målsättningarna med utredningen om GFK är att underlätta styrning och uppföljning samt öka fokuseringen i verksamheten. En separering av fastighetsförvaltningsuppgiften från övriga GFK skulle bidra till detta både för fastighetsförvaltningsverksamheten och övriga verksamheter inom GFK. Fastighetsförvaltningen bedrivs redan idag som en självständig resultat- och balansenhet. Sambanden mellan fastighetsförvaltning och övriga GFK är ringa. Fastighetsförvaltningen kan sägas ha samma relation till mark- och exploateringsverksamheten inom GFK som andra förvaltningar och bolag och är relativt oberoende av om man finns i samma förvaltning eller ej.

Staden behöver en förvaltning som har hög fastighetsekonomisk och -juridisk kompetens och kan förse staden med ändamålsenliga lokaler samt agera i fastighets-

förvaltande uppgifter av mer udda slag och som inte naturligt drivs bäst i något av stadens bostads- och fastighetsbolag.

Styrning, ledning och utveckling av fastighetsverksamheten kan förbättras om man har en nämnd som är fokuserad på fastighetsförvaltning. En självständig "Fastighetsförvaltning" kan:

- utgöra en egen förvaltning med egen nämnd eller gemensam nämnd med annan verksamhet
- samordnas med annan existerande förvaltning, förslagsvis Saluhallsförvaltningen.

Samordning med Saluhallsförvaltningen ligger nära till hands eftersom även den bedriver fastighetsförvaltning med vissa specifika förutsättningar och i förvaltningsform.

Om Saluhallsförvaltningen upphör som egen förvaltning finns risk att fokus på nuvarande verksamhet minskar, vilket skall ställas mot andra fördelar såsom gemensam administration och ledning, samt färre förvaltningar. Saluhallsförvaltningen har dock verksamhetsinslag som skiljer sig från Fastighetsförvaltningen. Dit hör en aktiv markförvaltning inom stadens gränser och vissa näringslivspolitiska uppgifter.

Huvudförslaget är följande:

- Fastighetsförvaltningen läggs samman med Saluhallsförvaltningen till en förvaltning under en gemensam nämnd
- AO Egendom placeras temporärt tillsammans med mark- och exploateringsverksamheten inom GFK
- Fastighetsförvaltningens och Saluhallsförvaltningens markinnehav överförs till Exploateringskontoret.

En sammanläggning med Saluhallsförvaltningen förordas. Detta skulle ge ytterligare möjligheter till effektivisering samt minskar antalet förvaltningar inom samma verksamhetsområde i staden. En samlad fastighetsförvaltning stärker fastighetskompetensen och skulle förmodligen underlätta vidare renodling av stadens fastighetsbestånd.

Därmed skulle de fastigheter som staden finner lämpliga att förvalta i förvaltningsform samlas under en nämnd och en förvaltning.

## 3 Organisation för en ny sammanslagen fastighetsförvaltning

### 3.1 Uppgifter

Efter redan beslutade överföringar och med viss hänsyn till pågående utredningar om ytterligare överföringar, kan huvuduppgiften för Fastighetsförvaltningen vara:

- Att förvalta fastigheter för stadens egna förvaltningsändamål och kulturändamål.
- Att förvalta byggnader som av olika anledningar temporärt eller långsiktigt finns i stadens ägo och som inte naturligt hör hemma i stadens bostads- och fastighetsbolagen. Detta innebär extern uthyrning av lokaler och bostäder på den externa marknaden.
- Att bevaka lokalmarknaden för stadens räkning för att kunna såväl förvalta stadens fastighetsbestånd på ett ekonomiskt effektivt sätt, som att tillgodose stadens behov av förvaltnings- och verksamhetslokaler vilket inte tillgodoses av staden bostads- och fastighetsbolag.
- Stödja förutsättningarna för en livskraftig livsmedelsförsörjning i Stockholm genom att erbjuda lämplig tomtmark och lämpliga lokaler.
- Bistå andra delar av staden med fastighetsekonomisk och -teknisk kompetens

Den nya "Fastighetsförvaltningen" (kan t.ex. benämnas "Stadsfastigheter") antas omfatta följande fastighetsbestånd i inledningsskedet:

- Fastigheter som främst är avsedda för stadens förvaltnings- och kulturverksamheter utgör ca 305 000 kvm, exkl. de kulturhistoriska byggnader som är under diskussion. Därtill kommer vissa kvarvarande sjukhem, ca 47 000 kvm (på sikt ca 20 000 kvm).
- Fastigheter avsedda främst för extern uthyrning ("kommersiella") utgör ca 215 000 kvm, exkl. eventuella kulturhistoriska byggnader som aktualiseras för överföring till AB Stadsholmen.
- Förvaltningsuppdrag, ca 98 000 kvm
- Detta ger totalt ca 660 000 kvm i förvaltningsvolym
- Saluhallsförvaltningen omfattar ca 110 000 kvm

- Därtill kommer AO Barnstugor med ca 235 000 kvm, som är under utredning och där beslut förväntas under 2004.
- Om AO Barnstugor kvarstår blir således den totala volymen ca 1 000 000 kvm.

Nuvarande kundservice/kontorsservice som betjänar GFK, Stadsbyggnadskontoret, Idrottsförvaltningen, m.fl. redovisas som en egen resultatenhet under "Fastighetsförvaltningen". Behov och omfattning av denna service påverkas av framtida utformning av GFK, som idag är köpare av ca 60% av tjänsterna. Det finns även behov av att se över inriktning och resurser för denna verksamhet i samband med övergången till den nya strukturen.

Lokallotsverksamheten bedöms finnas kvar inom fastighetsförvaltningen.

Sammanfattningsvis bör organisationsprinciper och resursdimensionering ske med beaktande av risk för fortsatt kraftiga förändringar i verksamhetens omfattning. Andelen köpta tjänster bör öka på sikt för att kunna möta eventuella förändringar tillräckligt snabbt. Detta bör vara en del i det fortsatta organisationsutvecklingen inom en ny förvaltning. I följande kapitel beskrivs förslag till organisation och dimensionering i ett ingångsläge.

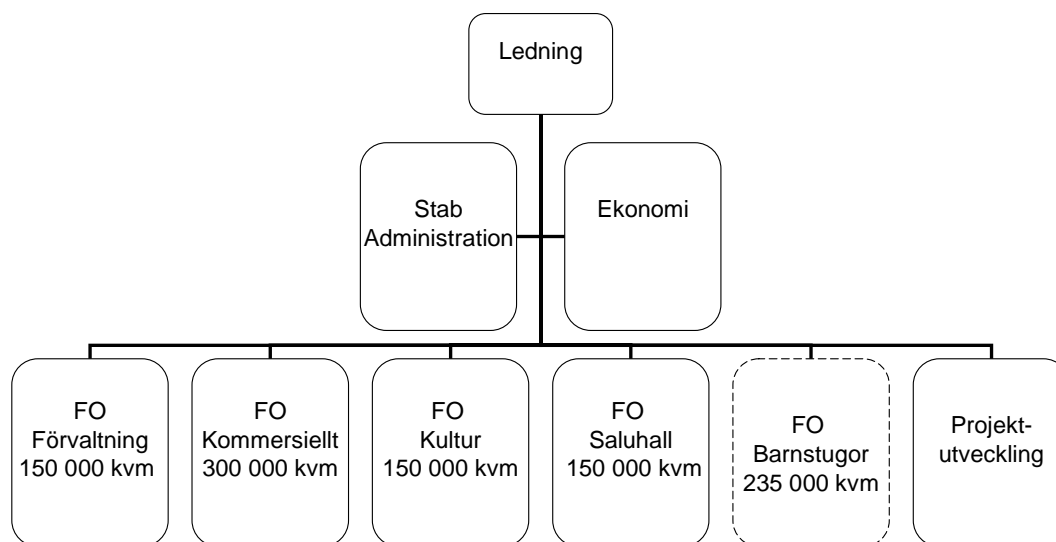
### **3.2 Organisationsstruktur och dimensionering**

Nuvarande indelning av förvaltningsområden ligger till grund för nedanstående förslag till organisation för en sammanslagen fastighetsförvaltning. Vid en sammanläggning bör dock indelningen i förvaltningsområden ses över med hänsyn till den förändrade sammansättningen av fastighetsbeståndet. I förslag till dimensionering har vidare förutsatts att ansvarig chef för ett förvaltningsområde i vissa fall sköter chefsuppgiften på halvtid och ägnar övrig tid utgör åt operativ förvaltning.

Fastighetsskötarna och reparatörerna har markerats per förvaltningsområde men bör så långt möjligt organiseras geografiskt för att öka effektiviteten. Samtidigt har förutsatts att externa entreprenörer utnyttjas i något ökad omfattning. Lämplig fördelning mellan egna resurser och köpta tjänster prövas successivt även i fortsättningen. Hittills gjorda erfarenheter inom fastighetsförvaltningen visar på något lägre kostnader för fastighetsskötsel med extern entreprenör än med egen personal, dock med ibland något lägre kvalitet.

Ekonomipersonalen har samlats i en gemensam central enhet. Bedömning om eventuell "decentral" placering inom förvaltningsområdena av vissa ekonomiresurser får avvägas mot fördelen av att sitta gemensamt. Funktionellt bör de lyda under en gemensam ekonomichef.

## Förslag till ny organisation för fastighetsförvaltningen ("Stadsfastigheter") på översiktlig nivå



Mot bakgrund av bedömning av att ökad effektivitet i förvaltningsarbetet är möjligt genom sammanläggning med Saluhallsförvaltningen bör målsättningen vara att en ny förvaltning klarar av att förvalta ca 9 000 - 10 000 kvm per anställd. Detta skulle innebära att förvaltning av ca 770 000 kvm bör klaras med en bemanning på ca 80 årsarbetare, exklusive hyresgäst- och kontorserviceverksamheten som i sin tur omfattar ca 25 årsarbetare. Om barnstugorna kvarstår och inte flyttas till SISAB omfattar förvaltningsuppdraget ca 1 000 000 kvm och bemanningen bör vara ca 105 årsarbetare samt ca 130 årsarbetare inklusive hyresgäst- och kontorservice.

I nedanstående tabell redovisas exempel på hur en ny fastighetsförvaltning kan dimensioneras och bemannas.

Funktion	Chefer	Admi- nistrat.	Projekt- ledare	Förv./ teknik	Arbets- ledare	Driftpro- duktion	Kontors- service	Summa
Ledning	1	1						2
FO Saluhall	0,5			3,5		2		6
FO Förvaltn.byggn.	0,5			3,5	1	8		13
FO Kulturbyggnader	0,5			4,5	2	9		16
FO Kommersiellt	1			6	2	7		16
Stab		4	1	1				6
Projekt&Teknik	0,5		9,5					10
Ekonomi	1	11						12
Summa	5	16	10,5	18,5	5	26	0	81
FO Barnstugor	1	2		8	2	11		24
Kontorsservice		1			2		20	23
Summa	6	19	10,5	26,5	9	37	20	128

Den totala minskningen i förhållande till dagens båda organisationers bemanning uppskattas till ca 50 tjänster.

## 4 Samlad beskrivning av rationaliseringspotential

De förändringar som föreslås för Fastighetsförvaltningen, sammanläggning med Saluhallsförvaltningen samt tidigare överföringsbeslut skapar förutsättningar till rationalisering av verksamheten. Nedan anges de faktorer som bedöms ge rationaliseringsvinster med ca 20%.

- Överföring av fastigheter till bolagen leder till att motsvarande neddragning kan ske i ledning, utveckling och administration. D.v.s. enhetens fasta kostnader ("over-head") kan minskas.
- Centraliserad ekonomiadministration.
- Minskade staber inom utveckling/ administration.



- Integrering av driftorganisation genom geografisk indelning, ökad andel externa entreprenörer.
- Ökad integrering av chefs-/förvaltarebefattningarna inom förvaltningsområdena (tidigare AO).
- Sammanläggning med Saluhallsförvaltningen ger integrationsmöjligheter både inom förvaltning och administration.

Rationalisering av Kundservice/kontorsservice kan ske på fler sätt beroende på val av inriktning (köpa/göra själv etc.) i olika delar. Det finns förmodligen påtagliga effektiviseringsmöjligheter, vilka inte utretts närmare i denna utredning. Dock har ca 10% neddragning beaktats i dimensioneringsexemplet.

I nedanstående tabell summeras uppdragsvolym, dimensionering och nyckeltal.

## Nuvarande nyckeltal och dimensionering/nyckeltal i ny organisation

Fastighetsbestånd år 03/04	Kvm	Antal anst.	Kvm/anst.
2003 brutto	1310 000	199	6 600
2003 exkl kontorsservice	1310 000	165	7 900
2004 med beslut ändringar	965 000	139	6 900
2004 utan Egendom	900 000	126	7 100
2004 utan Barnstugor, m.m.	660 000	100	6 200

Anm. Samtliga siffror är exkl. kontorsservice utom rad 1

### Olika alternativ med ny organisation

2005 utan barnstugor	660 000	70	9 400
2005 med saluhallsförvaltn.	770 000	81	9 500
2005 med barnstugor	1 000 000	105	9 500

Anm. I uppgiften inom Saluhallsförvaltningen kvarstår markförvaltning vilket innebär att besparingen är större än vad som framgår av nyckeltalsjämförelsen.

Om driftpersonalen exkluderas blir antalet kvm/anställd ca 12 800, vilket ska jämföras med 12 000 kvm/anställd år 2003.