

## Avtalets bakgrund

Tekniska kontoret har ett driftentreprenadavtal (Drift och avhjälpande underhåll – Fastighet) giltigt t.o.m. 2023-08-31. Avtalet förlängdes senast 2020-10-20 med 2 år då från 2020-09-01.

Driftentreprenadavtalet är en utförandeentreprenad och för de tekniska och administrativa arbetsuppgifterna finns övergripande funktionskrav. Tekniska kontoret har på en mycket ingående nivå preciserat de tjänster som ska utföras samt med vilken frekvens. Entreprenaden omfattar:

- Tillsyn och skötsel av byggnader och fastighetstekniska installationer.
- Avhjälpande underhåll av byggnader och fastighetstekniska installationer.
- Bidra till beställarens strategiska arbete med energioptimering av fastighetsteknik.
- Beredskap samt utryckning dygnet runt för utförande av akuta åtgärder.
- Medverkan i det systematiska brandskyddsarbetet.
- Kundtjänst med felanmälanfunktion avseende fastighetsbeståndet.
- Administrativa arbetsuppgifter i direkt anslutning till ovanstående arbeten, inklusive tillhörande myndighetsbesiktningar.

Entreprenaden har ett antal specificerade områden som ska vara särskilt viktiga vid uppföljning av entreprenörens leverans. Avtalet förutsätter att entreprenören utför sina arbeten i enlighet med nedanstående målsättning.

- **Energi & Miljö:** Entreprenaden ska fokusera på energioptimering och energieffektiviserande åtgärder. Driftentreprenören ska medverka till att energianvändningen i kommunens fastighetsbestånd årligen ska minska minst med tre procent i medel över fem år.
- **Kostnadsreducering:** Driftentreprenören ska verka för att minska entreprenadens totalkostnader genom att arbeta med tillsyn, skötsel, rondering och planering av sin verksamhet. Driftentreprenören ska arbeta förebyggande med tillsyn och skötsel i syfte att minska det felavhjälpande underhållet.
- **Rapportering/dokumentation:** Krav ställs på den ekonomiska och tekniska rapporteringen. Uppföljning görs med entreprenadrapport och andra rapporter och sker vid drift- och kontraktsmöten.
- **Entreprenadutveckling:** Driftentreprenören ska vara en aktiv partner i ett fortlöpande förändringsarbete för att utveckla entreprenaden, genom att föreslå nya lösningar, hjälpmedel och arbetsmetoder. Av särskild vikt är åtgärder som minskar det avhjälpande underhållet över tid.
- **Säkerhet:** Driftentreprenören ska vid varje tidpunkt säkerställa att system ingående i entreprenaden och som kan påverka driftsäkerheten fungerar samt utföra de tester, provningar och annat som krävs enligt instruktioner och specifikationer.
- **Teknisk status:** Driftentreprenören ska utföra entreprenaden i byggnader och dess installationer så att den tekniska statusen vid varje tidpunkt motsvarar kraven på ändamålsenliga lokaler. Driftentreprenören ska även optimera insatser i byggnader och tekniska installationer ur ett livscykelperspektiv och i syfte att bibehålla ekonomiska värden.

- **Kundnöjdhet:** Driftentreprenören ska verka för att utöva entreprenaden så att en långsiktig ökande kundnöjdhet uppnås. Vidare ska driftentreprenören arbeta proaktivt för att minska antalet påminnelser och tiden för återrapportering. Objekten ska ge ett representativt och trevligt intryck samt bidra till en trygg och säker miljö.
- **Etablering:** Det är viktigt att etablering av entreprenaden görs på bästa sätt. Särskild vikt läggs vid, plan- och aktivitetslista för genomförande, tänkta utbildningsinsatser av personal.

I avtalet är det tydligt definierat vilken organisation den upphandlade entreprenören ska tillhandahålla på plats i Danderyd, organisationen är definierad till titel samt kompetens. Driftentreprenören ska tillhandahålla alla operativa resurser som krävs för att sköta fastighetsdriften av kommunens fastighetsbestånd. Nedanstående roller ska finnas tillgängliga för entreprenaden på heltid och parallellt visas bemanning i nuläget.

Bemanning enligt avtal	Bemanning i nuläget
1 platschef	1 Platschef
1 Arbetsledare	2 Arbetsledare
1 Servicekoordinator	1 Servicekoordinator
1 Person för hantering av felanmälan	1 Person för hantering av felanmälan
1 Fastighetsvärd	1 Fastighetsvärd
4 Fastighetsskötare	4 Fastighetsskötare
2 Drifttekniker	2 Drifttekniker
	1 Elektriker
	1 Låstekniker
	1 Brandtekniker

### Nulägesanalys

När en fastighetsägare väljer att genomföra en upphandling med den omfattning som gällande avtal har, utgår beställaren från att alla löpande fastighetsfrågor ska hanteras av den upphandlade driftentreprenören. En effekt av denna uppdelning, har över tid, lett till att viktiga områden har förbisetts och där särskilt myndighetskrav och driftoptimering har blivit eftersatta områden. En situation som är synnerligen problematisk då beställaren i alla situationer kvarstår med ansvarsfrågan. Konsekvenser av detta är att kommunen har fastighetsobjekt, som till vissa delar, har ett eftersatt brandskydd och en för hög energianvändning än vad som är acceptabelt.

### Avtalets omfattning

Det har tidigare år och även till viss del i nuläget uppstått otaliga diskussioner om vad som ska ingå i uppdraget och i den fasta ersättningen. Det är inte i egentlig mening ett otydligt avtal, däremot uppstår det likväl diskussioner utifrån tolkningar av vad som definierats. Avtalet är i viss mån tändlöst utifrån beställarens perspektiv då det i praktiken finns för lite utrymme för att utöva ekonomisk påtryckning. Det är klart att avtalet hade kunnat öppnat upp för möjligheten till direkt ekonomisk kompensation för utebliven prestation, men samtidigt är det svårt att ha ett fruktbart samarbete om viten ska vara vägen framåt för att få önskad leverans. Bedömningen är snarare att avtalet är för omfattande i sitt upplägg. I nuvarande upplägg har i princip alla områden kopplade till operativ fastighetsskötsel och fastighetsdrift lagts på en och samma aktör. Det är ambitiöst men samtidigt kontraproduktivt från beställarens sida där alla frågor har klumpats samman med anledning av dess operativa karaktär. Det som skulle ha kunnat utvecklats tydligare från beställarens sida i samband med gränsdragningen och utformningen av förfrågningsunderlaget är en analys av vilka operativa frågor som har en långsiktig påverkan på grunduppdraget som helhet.

### **Personal**

Driftentreprenören har haft en tämligen hög personalomsättning där nya medarbetare alltid har en inkörningsperiod för att kunna leverera fullt ut. Det har handlat om såväl drifttekniker, fastighets-skötare, kundtjänstmedarbetare, arbetsledare som systemförvaltare. Som beställare har detta noterats då det har förekommit otaliga situationer där beställaren har varit tvungen att gå in på ett mycket operativt vis för att styra vilka åtgärder som krävs i en särskild problemsituation. Oavsett om det kan isoleras till hög personalomsättning har bristfällig leverans kunnat noteras inom exempelvis presentation av förbättringsförslag, SBA, energieffektiviseringsåtgärder och även inom det rent felavhjälpande området. Detta har lyfts i olika driftmöten och även i de kontraktsmöten som har hållits.

### **Kundtjänst**

I nuläget är det driftentreprenören som tillhandahåller kundtjänstfunktionen och hanterar de ärenden och felanmälningar som inkommer från hyresgäster. Det föranleder att den beställande organisationen kommer längre ifrån de löpande frågorna, att driftentreprenören blir den som innehar den objektsspecifika kunskapen och i många fall även för diskussionerna med hyresgästerna. En fördel är att driftentreprenören hanterar en stor mängd små frågor utan inblandning från beställaren. En nackdel är att driftentreprenören inte kan agera och uttala sig som fastighetsägare vilket ofta resulterar i att beställaren ändå måste sätta sig in i de små frågorna.

### **Bostäder**

Vid upprättandet av det ursprungliga driftavtalet ingick inte den volym av bostäder som nu förvaltas, modulbostäderna som har uppförts tillförde ytterligare förvaltnings- och driftärenden. Ett tilläggsavtal har tecknats 2019-12-31 för att reglera exempelvis filterbyten i modulbostäderna samt tillsyn av de etablerade solcellsanläggningarna. Faktum kvarstår dock att bostäderna medför en betydande arbetsvolym som i nuläget medför kostnader i form av olika uppdrag såsom lägenhetsbesiktningar och lägenhetsunderhåll. Det är arbetsuppgifter som ligger i gränslandet mellan fastighetsförvaltning och fastighetsdrift, men som med anledning av avdelningens bemanning har lagts som en beställning till driftentreprenören.

### **Beställar- och utförarrollen**

I Danderyds kommun har inte rollerna varit renodlade mellan beställare och utförare kopplade till fastighetsdrift utan den upphandlade entreprenören har även historiskt anlitats för att hålla i investeringsprojekt. Detta har varit en effekt av att avdelningen har varit underbemannad inom bygg- och projektledning. De tillkommande sidouppdragen har lett till otydlighet och har även föranlett åtskilliga diskussioner i samband med projektuppföljningen både avseende utvärdering av teknisk leverans och den totala projektekonomi.

### **Interna avrop**

En försvårande omständighet är att övriga förvaltningar inom kommunen avropar tjänster från driftentreprenören. För 2021 uppgick debitering från driftentreprenören till Socialförvaltningen och Bildningsförvaltningen till 1,2 mnkr. Då bemanningen för driftentreprenören är preciserad i tjänstebeskrivningen kopplad till avtalet, innebär det i praktiken att sidoavrop från övriga förvaltningar konkurrerar om tid som egentligen skulle kunna vikas till exempelvis förebyggande underhåll.

### **Ekonomi**

Ersättningen för driftentreprenörens är uppdelad i en fast del samt i rörlig debitering utifrån den upprättade tjänstebeskrivningen. I den fasta ersättningen ingår kostnaden för den bemanning som arbetar på plats i Danderyd samt jourpersonal. Det tillkommer dock kostnader för de tillfällen som

beställaren avropar för medverkande i uppdrag som inte ingår i driftentreprenörens grunduppdrag. Det gäller exempelvis medverkandetid vid visning av lokaler, projektmöten eller i samband med lägenhetsbesiktningar. Dessa kostnader har över tid inte särredovisats, mer än att de tjänster som avropas för tjänster kopplade till bostadsbeståndet konterats separat. De rörliga kostnaderna som helhet för nedlagda mantimmar från driftentreprenörens sida ingår till huvuddelen i kostnaderna för Tillsyn & Skötsel. Driftentreprenören har enligt avtalet rätt att debitera entreprenörsarvode om 8 % i de fall en underentreprenör upphandlas för att lösa ett uppdrag i enlighet med beställarens önskemål.

Den fasta ersättningen för driftentreprenaden uppgick för 2021 till 14,5 mnkr.

#### **Fast ersättning**

Bemanning enligt driftentreprenadavtalet

Avhjälpande underhåll under 5000 kr

Filter till ventilationsaggregat

15 låscylinrar

Total ersättning till L&T för de 3 senaste åren enligt nedan.

	2019	2020	2021
<b>Summa</b>	<b>32 051 475 kr</b>	<b>41 619 850 kr</b>	<b>37 534 145 kr</b>

Det finns en del indirekta kostnader som är svåra att värdera, men de går likafullt att resonera kring både utifrån ett ekonomiskt och ett kvalitativt perspektiv. I det fall en extern driftentreprenör underpresterar, i kombination med en ineffektiv organisering för att lösa mindre frågor, läggs många interna timmar fördelat på ett antal roller. De timmar som läggs ned har en kortsiktig kostnad, men även en långsiktig kostnad. På kort sikt innebär det att avlönad tid hanteras av roller som inte nödvändigtvis är mest lämpade för att hantera ärendet. På längre sikt utgör dessa frågor ett avbrott och ett hinder mot att arbeta med analys och planering. Om förvaltarna, som i nuläget, fortsatt måste lägga timmar på att hantera små frågor finns inte möjligheten för dem att långsiktigt diskutera hyresgästens behov, planera för fleråriga investeringsåtgärder eller analysera fastighetsobjektens ekonomi.

Generellt har det funnits en brist på inspel från driftentreprenören beträffande prioriterade åtgärder för långsiktig investeringsplanering. Driftentreprenören är den som ser de behov som föreligger i fastighetsobjekten såsom exempelvis installationer och som kontinuerligt konfronteras med felanmälningar. Det faller sig naturligt att denne ska kunna leverera ett strukturerat underlag till reinvesteringsplaner. När dessa underlag uteblir är risken att beställaren drabbas av negativa ekonomiska konsekvenser om ett förebyggande underhåll som skulle ha kunnat inplaneras uteblir och att en skada eller en driftstörning i stället uppstår.

Driftentreprenören löser inte alla arbeten med egen personal utan anlitar egna underentreprenörer. I det gällande avtalet finns en begränsning i hur många ramavtalsfirmor som driftentreprenören är styrd att använda, i nuläget är det 6 stycken. För övriga områden är det driftentreprenörens egna "ramavtalsfirmor" som löser de arbeten som inte åtgärdas av driftentreprenören själv, vilket försvårar för beställaren att följa upp.

#### **Sammanfattning nulägesanalys befintligt avtal**

I det nuvarande avtalet finns, enligt ovan, ett antal målsättningar uppräknade som har ansetts särskilt viktiga vid utvärdering och uppföljning av driftentreprenörens leverans. Det är tydligt att det

över tid har funnits brister i leverans från driftentreprenörens sida avseende de stipulerade målsättningarna. De områden som har uppvisat särskilda brister är Energi & Miljö, Kostnadsreducering samt Säkerhet.

Det ligger i sakens natur att Tekniska kontoret har en affärsidé och driftentreprenören har en annan. En konsekvens är dock att ett flertal roller inom beställarorganisationen har blivit långt mer involverade i operativa frågor än vad som troligtvis var den ursprungliga tanken i samband med utformningen av förfrågningsunderlaget.

Rent teoretiskt skapas genom outsourcing förutsättningar för beställarorganisationen att fokusera på strategiska frågor. Det är en teoretisk tanke då den bygger på att upphandlad entreprenör alltid är drivande, tar initiativ och fattar kloka beslut som beställaren i förlängningen vinner ekonomiskt och kvalitativt på. Då driftentreprenören agerar utifrån den tjänstebeskrivning som styrs via avtalet hamnar en stor andel frågor av operativ karaktär mellan beställaren och utföraren. Det är en konsekvens av att det är två olika juridiska personer och det är naturligt att exempelvis synpunkter eller önskemål från hyresgäster inte kan avgöras av driftentreprenören. Förvaltarna inom Tekniska kontoret blir därför tvungna att hantera en stor mängd frågor, i många fall rent operativa frågor, av mindre karaktär.

Tekniska kontorets förslag till driftlösning

#### **Entreprenadformer**

Utförandeentreprenaden innebär en möjlighet för beställaren att tydligt precisera vad denne vill få utfört. Detaljeringsgraden medför dock samtidigt en betydande arbetsbörda då uppföljningspunkterna växer med detaljeringsgraden. I Danderyds kommun har en specifik roll tillsatts för att följa dels driftentreprenaden kopplad till byggnader dels till att följa upp driftentreprenaden kopplad till fastighetsmark. Det är naturligtvis genomförbart att genomföra en ny upphandling och tillämpa utförandeentreprenad dock är det Tekniska kontorets bedömning att den omfattning som råder i nuvarande uppdrag inte är att rekommendera. En driftentreprenör erbjuder ofta en totallösning till fastighetsägare, detta löses praktiskt i många fall genom ett nyttjande av underentreprenörer då den specifika kompetensen inte finns hos driftentreprenören.

Det är självfallet möjligt att upphandla en till 100 % extern lösning, där ingen egen resurs inom diverse kompetensområde tillförs organisationen. För beställare med en verksamhet över en stor geografisk yta eller som har ett relativt begränsat fastighetsbestånd är det inte fördelaktigt att skapa en egen organisation för fastighetsdrift. Det är enligt Tekniska kontorets bedömning tveksamt med en till 100 % extern fastighetsdriftorganisation både ur kvalitativt och ekonomiskt perspektiv. I likhet med resonemang kopplat till övriga roller inom organisationen är funktioner som har avsättning till 100 % alltid mer kostnadseffektiva i egen regi än att köpa det i extern form.

Fastighetsförvaltning innebär inte enbart kontraktsadministration och långsiktig underhållsplanering, det inbegriper i allra högsta grad löpande driftfrågor. Det finns absolut fördelar med att nyttja externa resurser för att lösa delar av uppdraget som ligger inom fastighetsförvaltningen och i många fall är detta en förutsättning. Det är dock en bedömning av vad som är mest fördelaktigt att hantera inom den egna organisationen och vad som är mest lämpat att förlägga till en extern utförare. Det är också viktigt att beakta vilken typ av fastighetsobjekt som ingår i förvaltningsuppdraget. I Danderyds kommun är det onekligen ett brett förvaltningsuppdrag där även bostäder ingår utöver de konventionella samhällsfastigheterna och kommersiella objekten. Just bostadsförvaltning är mycket speciellt i förhållande till förvaltning av exempelvis skolor och förskolor. Denna särskilnad förutsätter en organisation som kan hantera de utmaningar det ställer.

Det är självklart så att det finns ett stort antal kommunala fastighetsägare som är mycket nöjda med att fastighetsdriften är upphandlad av en extern part, likaså finns det ett stort antal kommunala fastighetsägare som ser att en intern fastighetsdriftorganisation är det självklara valet. En lyckad extern driftlösning bottenar i en genomtänkt och klok gränsdragning mellan de frågor och ansvar som ska behållas internt, val av rätt entreprenadform samt utformning av ett driftentreprenadavtal som är lätt att följa och följa upp samt att den bäst lämpade entreprenören vinner upphandlingen.

En extern driftlösning kan naturligtvis vara en bra lösning som skulle fungera mycket väl, det som krävs är dock en tydlig gräns mellan vad som är viktigt för grunduppdraget och vad som inte har någon inverkan på grunduppdraget. En driftentreprenör har en flexibilitet och kan agera snabbt på uppdrag av beställaren och kan vid behov även lösa uppdrag där befintliga ramavtalsföretag inte är tillräckliga. En större driftentreprenör kan dra nytta av ett stort nätverk av kompetens för att komma med specifik kunskap inom ett visst område, utan att för den delen vara låst till det specifika uppdraget. Driftentreprenören har även ett uppbyggt nätverk med specialistföretag för utförande av exempelvis besiktningstjänster. För beställaren är det även praktiskt att inte behöva ta ett arbetsgivaransvar för ytterligare personal, då arbetsmiljöansvaret ligger hos driftentreprenören och det är denne som har uppdraget att lösa bemanning för dygnet runt hantering.

### **Externa funktioner**

Tekniska kontoret ser att en fördelaktig driftlösning vore att tillämpa en mixad entreprenad. Det innebär att egen kompetens upprättas för att säkerställa funktioner som bedöms som viktiga för organisationens grunduppdrag. För mer specialiserade kompetenser genomförs separata upphandlingar för att knyta exempelvis avtal inom områden såsom energihantering, myndighetsbesiktningar där certifikat eller licenser är en förutsättning, statusbesiktningar, utredningar av olika karaktärer. Vidare ses repetitiva arbetsuppgifter inom områden som redan täcks av existerande ramavtal som naturliga att lägga på externa utförare. Här avses ramavtalen för bygg, målning, el, rör och passersystem.

### **Förslag till interna ansvarsområden**

De områden som Tekniska kontoret bedömer som styrande för egen bemanning i kommunens regi är enligt nedan:

- **Kundtjänst:** Det är avgörande att äga dialogen med hyresgästerna och samtidigt kunna kommunicera med en röst. En intern kundtjänst är också en nyckelfunktion i att prioritera och dirigera ärenden och säkerställa en enhetlig hantering. Utifrån Tekniska kontorets perspektiv finns det stora fördelar med att organisera kundtjänsten inom kommunorganisationen. En stor fördel är att kommunikationen sker inom samma juridiska person, det budskap som lämnar kundtjänsten är Danderyds kommuns budskap. En gemensam hållning avseende prioritering samt paketering av ärenden är mer effektivt både ur ett ekonomiskt och kvalitativt perspektiv. Det är lättare att skapa en effektiv hantering som kan röra viktiga områden som fakturahantering, kontraktshantering, nyckelhantering m.m. Ur ett serviceperspektiv är en lösning där kommunens kontaktcenter övertar ansvaret för kundtjänst logiskt då det även är enkelt för exempelvis hyresgäster att göra nödvändiga fysiska besök. En kundtjänstfunktion som är nära sammanlänkad med Fastighetsavdelningen kommer framförallt att underlätta och minska arbetsbelastning på förvaltare och även hyresintendent.
- **Förebyggande underhåll:** Genom ett klokt och systematiskt arbete med rondering och tillsyn och skötsel kan fel förebyggas och en levande dialog med hyresgästerna kan föras för att på så sätt förekomma inkommande felanmälningar. Ronderingens kvalitet är helt avhängig

syftet med varför den genomförs. Ronderingen kan antingen genomföras för att det står avtalat i tjänstebeskrivningen eller så kan ronderingen genomföras för att förebygga fel och minska störningar för både den förvaltande organisationen och hyresgäst. Ronderingen ger ett underlag till den långsiktiga underhållsplaneringen och lyfts in och sammanfogas med aktuell förvaltningsplan för respektive objekt. Ronderingen görs med fördel vid kända tider för att kunna stämma av med hyresgäster gällande eventuella frågetecken eller problem kopplade till lokalerna eller utemiljön. Problem som med största sannolikhet kan lösas inom driftorganisationen istället för att eskalera frågan till förvaltare, större frågor eller beställningar lyfts strukturerat upp till förvaltare för vidare hantering.

- **Långsiktig driftoptimering:** Fastighetsobjekten får mer avancerad teknik för fastighetsautomation. Det förutsätter en intern kompetens dels för att hantera den övergripande systemförvaltningen dels för att operativt kontrollera värden, genomföra nödvändiga justeringar och styra drifttider för att säkerställa en energieffektiv fastighetsdrift. För att kunna lösa detta krävs en nära dialog med hyresgästerna både om deras verksamhet, deras öppettider och om deras beteenden. Vi har i likhet med många fastighetsägare en problematik med att våra hyresgäster lämnar fönster öppna, glömmet att släcka belysning på kvällar eller tar med sig extra elradiatorer för att få extra värme på arbetsplatsen. För att lyckas med energimålen krävs en tät och öppen dialog, som av förklarliga skäl är lättare att driva inom samma juridiska person. Åtgärdsbehov i de tekniska installationerna lyfts in i den långsiktiga underhållsplaneringen och sammanfogas med aktuell förvaltningsplan för respektive objekt. De fysiska åtgärderna koordineras inom driftorganisationen och följs upp tekniskt och ekonomiskt. Genom åren har det satsats medel på uppgradering av tekniken i fastighetsobjekten och en styrportal har skapats för att kunna säkerställa effektiva drifttider och samtidigt säkerställa ett gott inomhusklimat till hyresgästerna. Denna teknik förutsätter dock en fortlöpande administration och är en nyckel till att kunna nå de energieffektiviseringsmål som har satts i Fastighetsnämnden. Systemförvaltning är avgörande för att både nå energimål och uppnå kundnöjdhet avseende inomhusmiljö. Det är avgörande att systemförvaltningen och den löpande hanteringen av de tekniska installationerna interagerar sömlöst.
- **Bostadsförvaltning:** Kommunens bostadsförvaltning är nära kopplad till kundtjänstfunktionen och behöver även dedikerade resurser för att lösa de ärenden som inkommer. Just bostadsförvaltning är krävande och i många fall är det tidskrävande ärenden av repetitiv karaktär där ett smidigt samarbete mellan kundtjänst och driftorganisationen är en förutsättning. De uppgifter som blir aktuella är förebyggande underhåll, hantering av vattenskador, planering och nivåbedömning i samband med lägenhetsrenoveringar och säkerställa tidseffektiva insatser för att garantera uthyrning.

## Bemanning

Tekniska kontoret föreslår att fastighetsavdelningen bemannas med:

- 1 Driftchef
- 2 Drifttekniker
- 1 Säkerhetstekniker
- 4 Fastighetsskötare

Förslaget till ny organisation grundar sig på vilka områden som bedöms viktiga att inneha internt inom organisationen. Det innebär att merparten av det avhjälpande underhållet kommer att hanteras av externa resurser. Det innebär naturligtvis inte att de operativa resurserna inte kan eller ska kunna åtgärda brister som de upptäcker eller som rapporteras in. Det innebär dock att den interna organisationen inte dimensioneras för att kunna åtgärda alla fel och brister, det handlar naturligtvis både om numerär och kompetens. Det är inte realistiskt eller ens praktiskt att bemanna med resurser inom alla kompetensområden. För att åtgärda fel och brister inom beståndet kommer de existerande ramavtalsfirmorna att nyttjas. Det är exempelvis bygg- och målningsjobb, el och vvs arbeten. På det sättet skiljer sig inte indelningen från hur driftentreprenören använder resurser i nuläget, vid ett stort antal av de avhjälpande åtgärderna är det driftentreprenörens ramavtalsfirmor som är utföraren.

Vidare är det inte tänkt att interna resurser ska hantera ärenden under jourtid. Akuta ärenden som inkommer under jourtid kommer att kanaliseras till en upphandlad entreprenör som får hantera ärendet på ett sätt som är hållbart fram till nästkommande vardag.

Det är inte avsikten att kundtjänstfunktionen ska ingå i Tekniska kontoret. För att hantera kundtjänst föreslås att kommunens kontaktcenter får i uppdrag att sköta:

- Felanmälanhantering samt till viss del hantera beställningar från hyresgäst
- In- och utlämning av nycklar till hyresgäster
- Administration av passertaggar och nycklar
- Bevakning av garantitider

## Analys - Hemtagning av fastighetsdrift enligt förslag

Föreslagen organisering innebär inte en distinktion mellan strategiskt och operativt arbete. De resurser som föreslås ingå i en intern driftorganisation är i högsta grad operativa, det är snarast omfattningen och effekterna av deras arbetsuppgifter som bygger på en strategisk tanke. Genom att ta kontroll över ärendehantering och rondering kan arbeten samlas ihop och utföras i en mer fördelaktig tidsram. Genom att hålla ihop dialogen med hyresgästerna och samtidigt få kontroll över underhållsinsatserna kan effektivitet och kundnöjdhet kombineras.

Fastighetsdrift kan ses som en till stora delar separat enhet i relation till övriga organisatoriska delar inom en fastighetsförvaltande organisation. Under många år har det framhållits att outsourcing av driftorganisationer är ett klokt sätt att fokusera på fastighetsförvaltningen samtidigt som kostnadsreduktioner kan uppvisas. Det kan dock vara vanskligt att se fastighetsdrift som en enda sammanhållen gruppering av ansvarsområden och arbetsuppgifter. I likhet med alla ansvarsområden och roller inom en fastighetsförvaltande organisation finns det ett spektrum av arbetsuppgifter som rör sig på en skala utifrån vikten för organisationens kort- och långsiktiga utveckling.

För grunduppdraget kopplat till såväl den mer tekniskt orienterade långsiktiga förvaltningen som för den mer kundinteragerande förvaltningen ser Tekniska kontoret vikten av att hålla ihop drift, förvaltning och projekt. Det är inte så enkelt att de frågor som hanteras av en driftorganisation är

frågor som är isolerade till den delen av organisationen. Relativt små frågor löper genom hela fastighetsförvaltningen, det kan exempelvis röra sig om bemötande av en särskild hyresgäst, analys av återkommande fel som kräver investeringsmedel för åtgärdande eller exempelvis grundläggande information om ett fastighetsobjekt som ska ingå i en större investeringsstrategi.

En engagerad driftorganisation som arbetar med samma fokus som övriga delar inom fastighetsförvaltningen skapar förutsättningar för ett effektivare förebyggande underhåll och kan ge den konkreta och objektsspecifika information som krävs för ett mer långsiktigt beslutsfattande. I en extern driftlösning ligger beslutsmandatet i många frågor kvar hos den beställande organisationen. Små felavhjälpande frågor löses av den upphandlade driftentreprenören dock är det i många fall beställaren som måste fatta beslut om lösning och omfattning. I en intern driftorganisation måste decentraliserade ansvar tillämpas. För att uppnå ett effektivt beslutsfattande och för att beslut ska fattas av de roller som innehar den rätta kunskapen i ärendet förutsätts en decentralisering i ekonomiskt ansvar. En decentralisering av ansvar ger förutsättningar för att övriga delar inom fastighetsförvaltningen kan fokusera på mer långsiktiga frågor såsom behovsanalys och förvaltningsplaner. Med en självgående driftorganisation som äger de operativa frågorna och hanterar dessa i linje med den övergripande verksamhetsplanen och mot uppfyllande av specifika verksamhetsmål tillåts fastighetsorganisationen som helhet att ta sig an de mer strategiska frågorna, arbeta med löpande ekonomisk analys, långsiktig kunddialog och investeringsplanering.

En intern driftorganisation skapar en större intern kunskapsbank om de egna fastighetsobjekten och även om aktuella hyresgäster och dess verksamhet. Det kan leda till ett bättre och mer anpassat beslutsfattande. I en krissituation skapar dessutom en intern driftorganisation också en större robusthet då kommunen i praktiken förfogar över operativa resurser som skulle kunna nyttjas för att lösa krissituationer som måste hanteras av kommunen som helhet.

### Risker eller utmaningar

Vid uppbyggnad av en egen fastighetsdrift finns den uppenbara risken att inte kunna attrahera rätt kompetens. Det är svårt att finna rätt medarbetare som har tillräcklig erfarenhet samt har rätt inställning till uppdraget. I outsourcingdiskussioner är just rekrytering och förmågan att bibehålla kompetens över tid en central frågeställning. Det är dock en situation som inte är unik för Danderyds kommun då nuvarande driftentreprenör uppenbarligen har uppvisat en tämligen hög personalomsättning. Det är självklart att det kan vara svårt att finna och attrahera rätt kompetens, det är dock inte unikt för driftpersonal, det gäller alla roller som en fastighetsägare kan behöva för sitt uppdrag. Det är exempelvis stark konkurrens om duktiga projektledare. Tekniska kontoret gör bedömningen att uppdraget i sig utgör ett attraktivt erbjudande och att organisationen som helhet med dess organisationskultur kan erbjuda ett mervärde som gör det möjligt att rekrytera och behålla viktig kompetens. Bedömningen Tekniska kontoret gör är att utmaningen ligger i att initialt rekrytera en driftchef som kan bidra med sin erfarenhet och även nätverk för att möjliggöra fortsatta förstärkningar.

En risk är att rekryteringsprocesserna drar ut på tiden. När det befintliga driftentreprenadavtalet löper ut 2023-08-31 finns inga tillgängliga externa resurser att tillgå. Det är en svår balansgång där ekonomin inte tillåter säkrande av resurser i för god tid och då riskeras att rätt bemanning inte är på plats i tid.

I nuvarande driftentreprenadavtal inryms jour i den fasta ersättningen. Det innebär att driftentreprenörens organisation hanterar akuta ärenden som inkommer under icke ordinarie arbetstid samt helgdagar. Vid en driftlösning som baseras på interna resurser kommer en jourlösning att upphandlas separat av en organisation som inte är bekant med Danderyds kommuns

fastighetsbestånd varför det kan finnas en risk att tiderna för att hantera de akuta ärendena tar längre tid i anspråk. I en förlängning skulle det i ett värsta scenario leda till en ekonomisk skada om ett akut ärende drar ut på tiden.

Fastighetsavdelningen är i nuläget bemannad med 14 medarbetare, om organisationen växer med 8 medarbetare finns en risk för subkulturer. Utmaningen ligger i att skapa en grupp där alla medarbetare ser och agerar utifrån de gemensamma verksamhetsmålen. En större organisation kan även riskera att bli mer trögrörlig kopplad till verksamhetsutveckling och vid radikala förändringar inom kommunorganisationen är en intern bemanning mer komplicerad att hantera än en externt upphandlad aktör.

Det kommer definitivt att förekomma inkörningsproblem både med egen personal och med KC. Risken är att det leder till fördröjningar för våra hyresgäster. Det är dock en problematik som även skulle förekomma vid ersättning av nuvarande driftentreprenör med en ny aktör.

I nuläget är det driftentreprenören som upphandlar en del material som behövs för driftuppdraget. Vid egen bemanning är det kommunens upphandlingar som blir rådande, en risk är att rabatter på material är lägre för kommunen än för en privat aktör. På samma sätt finns idag tjänster tillhandahållna via driftentreprenören vilka vid egen bemanning kommer att upphandlas. Det finns en risk att prisnivåerna blir högre än vad de är i nuläget.