DANDERYDS KOMMUN

Rapport

UTVÄRDERING HYRESMODELLEN

Rapport

Datum: 2026-10-02

Samhällsutvecklingsförvaltningen
Anders Forsberg

Innehåll

Bakgrund 4
Definitioner....5
Ekonomiska konsekvenser 5
Förändringar i fastighetsbeståndet (Avgränsningar)....6
Tabell 1: Faktisk debitering 2024 och 2026....7
Tabell 2: Scenario om tidigare modell gällt år 2026 jämfört med om samtliga avtal hade kunnat hyressättas enligt den nya hyresmodellen år 2026....8
Tabell 3: Andel och faktiskt antal externa hyresavtal kvar att omförhandla enligt den nya hyresmodellen vid tidpunkt för denna utvärdering....9
Självkostnadsprincipen 9
Självkostnadsmodell som grund för hyressättning och kommunal lagstiftning....9
Självkostnadsmodellen som grund för hyressättning och hyresrättslig lagstiftning....10
Omvärldsanalys, självkostnadshyror 11
Lidingö kommun....12
Hyresmodell....12
Schabloner och faktiska kostnader....12
Hyrestid samt justering av hyresnivå....13
Fördelning av kostnader relaterade till lokalupplåtelserna....13
Sammanfattning/analys av hyresmodell....13
Nacka kommun....14
Hyresmodell....14
Faktiskt kostnad på objektsnivå....14
Schablonberäknad kostnad....14
Övrigt....15
Hyrestid samt justering av hyra....15
”Särskilda fastighetsobjekt” och tomställda lokaler....15
Sammanfattning/analys av hyresmodell....15
Sollentuna kommun....16
Hyresmodell....16
Hyrestid samt justering av hyra....16
Sammanfattning/analys av hyresmodell....17
Täby kommun....17
Hyresmodell....17
Kostnadsbaserad grundhyra....17

Kostnadshyrans tilläggshyra 17
Sammanfattning av hyresmodell 18
Sammanfattande kommentar 18
Successiv implementering av hyresmodellen 19
Omfattning och villkor 19
Modellens uppbyggnad 19
Finansiering av intäktsbortfall 20
För- och nackdelar med ett införande av successiv implementering 20
Analys av finansieringsalternativen 21
Utvärdering av ansvarsfördelning och princip för gränsdragning 21
Beskrivning av nuvarande gränsdragningslistor och avtalsstruktur 22
Övergripande bedömning av nuvarande gränsdragningslistor 22
Utvärdering av avtalslängd, underhållsansvar och riskfördelning 24
Välfärdsverksamhet (självkostnadshyra) 24
Kommersiella lokaler (marknadshyra) 24
Strategiska kostnadstäckningsmodeller: Vägval mellan riskpåslag och särskild finansiering 25
Inledning och problemformulering 25
Modell för kostnadstäckning av vakanser 26
Konsekvensanalys 26
Modell för kostnadstäckning då fastighetsobjekt inte kan bära sin egen kostnad 27
Konsekvensanalys 27
Modell för finansiering under strategiska utredningsskeden 28
Konsekvensanalys 29
Sammanfattning och rekommendationer 29
Kompletteringar och verksamhetsanpassningar efter remissbehandling 29
Tillägg utifrån socialnämndens (SN 2026/0156), utbildningsnämndens (UN 2026/0305) samt kultur- och fritidsnämndens (KFN 2026/0087) yttranden avseende individuell mediadebitering: 30
Tillägg utifrån Djursholms AB:s yttrande avseende aktiebolagsrättsliga och skattemässiga förutsättningar (DJ 2026/0035) 30
Tillägg utifrån utbildningsnämndens yttrande utifrån gymnasieskolans särställning (UN 2026/0305): 30
Förtydligande utifrån socialnämndens yttrande avseende underhållsansvar och gränsdragning (SN 2026/0156): 31

Förtydligande utifrån utbildningsnämndens yttrande avseende successiv implementering av hyresmodellen (UN 2026/0305): 31
Ekonomiska konsekvenser av införandet av ny hyresmodell 31
Självkostnadsprincipen 32
Succesiv implementering av hyresmodellen 34
Principer för ansvarsfördelning och princip för gränsdragning 34
Förslag om utredning och steg inför möjlig implementering 35
En långsiktig process kopplad till avtalstider 35
Strategiska kostnadstäckningsmodeller 36

Bakgrund

I november 2025 beslutade kommunfullmäktige (§120) att uppdra till tekniska nämnden att kommunens hyresmodell skulle utvärderas och att uppdraget ska återrapporteras senast kvartal 4 2026 till kommunstyrelsen. Den 23 april 2026 (§ 34) beslutade tekniska nämnden att godkänna framtaget projektdirektiv som är styrande för utvärderingen och framtagande av revideringsförslag avseende kommunens hyresmodell.

De utredningsdirektiv som ligger till grund för utvärderingen gör gällande att följande fokusområden ska utredas:

- Gällande utvärderingen föreslås utredningen redogöra för ekonomiska konsekvenser inom kategorin välfärd, självkostnadsprincipens legitimitet, omvärldsanalys samt utvärdering av gränsdragningslista.
- Utöver en utvärdering av den befintliga modellen föreslås även utredningen ge förslag till revideringar avseende hantering av självkostnadshyror som markant överstiger marknadshyror, kommungemensam lokalbank samt avtalstider och riskhantering.

Uppdatering efter remissbehandling (hösten 2026)

Föreliggande rapport (daterad 2026-10-02) har under september 2026 varit föremål för remissbehandling hos utbildningsnämnden, kultur- och fritidsnämnden, socialnämnden samt Djursholms AB. Efter remissrundan har rapporten uppdaterats och kompletterats för att omhänderta de synpunkter och verksamhetsperspektiv som framförts i remissvaren. De tillägg och förtydliganden som gjorts redovisas i rapportens sista kapitel ”Sammanfattning och rekommendationer”.

Definitioner

- Tekniska nämnden har enligt nuvarande reglemente ansvaret för kommunens lokalförsörjning samt ansvarar för ut- och inhyrning av lokaler och bostäder. I denna utvärdering är tekniska nämndens ansvarsområde benämnt som **”fastighetsverksamheten”.**
- Gällande kategoriseringarna av **”välfärdsverksamheter”** samt **”kommersiella verksamheter”** hänvisas det till den av kommunfullmäktige antagna hyresmodellen.

- **Mediakostnader** (eller media) är en använd term för de rörliga kostnaderna för fastighetens försörjning av media, såsom energi och vatten. Dessa inkluderar värme, elnät, verksamhetsel, vatten, avlopp och avfallshantering
  - **Kapitalkostnader** är de samlade finansiella kostnaderna för att äga och finansiera fastigheten. De består av räntor på lån och bokföringsmässiga avskrivningar
- **Riskpåslag** består av ett påslag på hyrorna som ska täcka oförutsedda kostnadsposter såsom större vattenskador, bränder och tvister. Riskpåslaget ska även täcka kostnader såsom kreditivränta, vakanser, utredningskostnader samt för enskilda fastighetsobjekt där kostnadstäckning inte kan uppnås.

Ekonomiska konsekvenser

Denna delrapport utgör en tidig utvärdering av de ekonomiska konsekvenserna av kommunens nya hyresmodell inom kategorin välfärd. Det är dock viktigt att notera att implementeringen av modellen fortfarande pågår. Vid tidpunkten för denna utvärdering har samtliga externa hyresavtal ännu inte omförhandlats på grund av avtalens olika löptider.

Eftersom en del av de externa avtalen alltjämt löper enligt den gamla modellen, baseras ekonomiska konsekvenser som redogörs för i rapporten på:

- **Faktisk hyresdebitering år 2024:** Data från samtliga avtal innan den nya hyresmodellens införande
- **Faktisk hyresdebitering år 2026:** Data från de avtal som redan har omförhandlats och tagits i bruk samt de avtal som ännu inte omförhandlas enligt den nya hyresmodellen.
- **Hyresdebitering enligt tidigare hyresmodell:** Hyresdebitering år 2026 om den nya hyresmodellen inte hade införts.
- **Hyresdebitering enligt nya hyresmodellen:** Hyresdebitering år 2026 om samtliga avtal hade kunnat omförhandlas till i år och hyressatts enligt den nya hyresmodellen.

Att utvärdera en modell under en övergångsperiod innebär vissa begränsningar. De slutgiltiga ekonomiska effekterna för kommunen, både vad gäller intäkter, kostnader och balans i budget, kommer att kunna fastställas först när samtliga avtal är helt omförhandlade. Resultaten i denna rapport ska därför tolkas som en indikation på modellens riktning snarare än ett slutgiltigt resultat.

Den beräknade potentiella effekten av den nya hyresmodellen är inte ett garanterat utfall, utan en prognos som vilar på flera rörliga parametrar. Exempelvis bygger beräkningarna till stor del på de antaganden och uppskattningar som görs utifrån dagens kända förutsättningar och eftersom förhandlingarna sker utspritt över tid hinner omvärldsfaktorer som inflation, ränteförändringar, materialkostnader, mediakostnader och indexuppräkningar förändras. Detta påverkar basen för beräkningarna innan samtliga avtal ens har trätt i kraft.

Den slutgiltiga hyresnivån kan därför avvika från denna rapports beräknade potentiella effekt.

Förändringar i fastighetsbeståndet (Avgränsningar)

För att utvärderingen ska ge en rättvisande bild har vissa fastighetsobjekt medvetet exkluderats. Fastighetsbeståndet är föränderligt, och ett fåtal objekt har genomgått stora förändringar under implementeringsperioden att de inte längre är jämförbara över tid och mellan de två olika hyresmodellerna. Genom att avgränsa utvärderingen till de fastigheter som har varit intakta före och under införandet, säkerställs att analysen mäter effekten av själva hyresmodellen och inte strukturella förändringar i kommunens fastighetsbestånd. Följande avgränsningsgrunder har använts i redogörelsen av de ekonomiska konsekvenserna:

- **Avveckling och rivning:** Fastigheter som har rivits, sålts eller tagits ur bruk under perioden har exkluderats, eftersom de inte genererar några befintliga hyresintäkter eller kostnader inom ramen för den nya modellen.
- **Nytillkomna fastigheter:** Objekt som har byggts eller förvärvats efter att den nya modellen togs i bruk har integrerats i modellen direkt från start. Eftersom det saknas en tidigare hyressättning för dessa fastigheter finns det inget att jämföra mot för att mäta en förändringseffekt.

- **Förändrad driftsform:** Fastighetsobjekt där verksamheten har skiftat driftsform under perioden, exempelvis från privat utförare till kommunal regi, har exkluderats från denna del av analysen. Eftersom utvärderingen särredovisar hyrespåverkan för kommunala respektive privata verksamheter skulle objekt med ändrad driftsform snedvrida statistiken och försvåra en historisk jämförelse av de båda kategorierna.

Tabell 1: Faktisk debitering 2024 och 2026

Verksamhet	Verksamhetskod	Faktisk debitering 2024 (tkr)	Faktisk debitering 2026 (tkr)	Skillnad i procent	Skillnad i absoluta tal (tkr)
Förskola privat regi	9101	8 294	9703	17,0%	1409
Förskola kommunal regi	9101	17 545	21 399	22,0%	3854
Grundskola privat regi	9102	18 233	17 845	-2,1%	-388
Grundskola kommunal regi	9102	79 893	77 590	-2,9%	-2303
Gymnasieskola privat regi	9103	7761	7628	-1,7%	-133
Gymnasieskola kommunal regi[1]	9103	21 302	16 666	-21,8%	-4636
Särskilda boenden privat regi	9104	11 070	11 070	0,0%	0
Särskilda boenden kommunal regi	9104	20 020	22 291	11,3%	2271
Idrottshallar kommunal regi	9102/9105	20 754	18 960	-8,6%	-1794
Totalt		**204 872**	**203 152**	**-0,8%**	**-1720**

[1] Berört fastighetsobjekt inom kategorin ”gymnasieskola kommunal regi” utgörs i sin helhet av objekt 234 Danderyds gymnasium. Under mätperioden har en större investering genomförts i del av skolan, benämnt ”A-skeppet”. Investeringen innebär en att tilläggshyra erläggs av verksamheten. För att få en rättvisande bild av hyresnivåerna före och efter den nya hyresmodellens införande har denna tilläggshyra exkluderats i redogörelsen.

Tabellen ovan visar den faktiska hyresdebiteringen 2024 samt 2026 fördelad på verksamhet och driftsform. Då alla avtal med hyresgäster i privat regi inte är omförhandlade vid tidpunkten för denna utvärdering utgår hyressättningen både från tidigare hyresmodell och den nya hyresmodellen.

Tabell 2: Scenario om tidigare modell gällt år 2026 jämfört med om samtliga avtal hade kunnat hyressättas enligt den nya hyresmodellen år 2026

Verksamhet	Verksamhetskod	Hypotetisk debitering gamla hyresmodellen år 2026 (tkr)	Hypotetisk debitering nya hyresmodellen år 2026 (tkr)	Skillnad i procent	Skillnad i absoluta tal(tkr)
Förskola privat regi	9101	8 502	11 721	37,9%	3219
Förskola kommunal regi	9101	17 985	21 399	19,0%	3414
Grundskola privat regi	9102	18 690	17 804	-4,7%	-886
Grundskola kommunal regi	9102	81 898	77 590	-5,3%	-4308
Gymnasieskola privat regi	9103	7 956	6 519	-18,1%	-1437
Gymnasieskola kommunal regi[2]	9103	21 836	16 666	-23,7%	-5170
Särskilda boenden privat regi	9104	11 070	11 326	2,3%	256
Särskilda boenden kommunal regi	9104	20 523	22 291	8,6%	1768
Idrottshallar kommunal regi	9102/9105	21 275	18 960	-10,9%	-2315
Totalt		**209 735**	**204 276**	**-2,6 %**	**-5459**

[2] Berört fastighetsobjekt inom kategorin ”gymnasieskola kommunal regi” utgörs i sin helhet av objekt 234 Danderyds gymnasium. Under mätperioden har en större investering genomförts i del av skolan, benämnt ”A-skeppet”. Investeringen innebär en att tilläggshyra erläggs av verksamheten. För att få en rättvisande bild av hyresnivåerna före och efter den nya hyresmodellens införande har denna tilläggshyra exkluderats i redogörelsen.

Tabellen ovan visar den teoretiska hyresdebiteringen år 2026 om den nya hyresmodellen inte skulle ha införts samt den teoretiska hyresdebiteringen om samtliga externa avtal skulle ha varit hyressatta efter den nya hyresmodellen vid tidpunkten för denna utvärdering.

Tabell 3: Andel och faktiskt antal externa hyresavtal kvar att omförhandla enligt den nya hyresmodellen vid tidpunkt för denna utvärdering

Verksamhet	Verksamhetskod	Kvarstående andel av samtliga avtal % (privat regi)	Kvarstående antal
Förskola privat regi	9101	53%	7
Grundskola privat regi	9102	33%	2
Gymnasieskola privat regi	9103	50%	1
Särskilda boenden privat regi	9104	100%	1

Under åren 2024–2026 har hyresnivån för hyresavtalen påverkats direkt av en sammantagen KPI-uppräkning på 2,51 procent för perioden (1,6% samt 0,9% årligen). Denna indexering görs för att justera hyran i takt med inflationen och baseras på konsumentprisindex.

Självkostnadsprincipen

Självkostnadsmodell som grund för hyressättning och kommunal lagstiftning

Utgångspunkten vid kommunens förvaltning av fast egendom och lokaluthyrning är att kommunen ska ta ut marknadshyra för sina lokalupplåtelser. Från huvudregeln föreligger möjlighet till undantag vid uthyrning som syftar till att tillgodose ett allmänt, kollektivt intresse för allmännyttiga och ideella ändamål. Exempel på verksamheter som motiverar undantag är skola, förskola, vård, omsorg, föreningsverksamhet och idrottsverksamhet. Kommunen kan utifrån detta motivera sitt beslut att tillämpa självkostnad som grund för hyressättning av lokaler inom välfärdsverksamhet. I sammanhanget bör dock noteras att gränsdragningen mellan vad som utgör förvaltning av kommunal egendom" och

tillhandahållande av en allmännyttig tjänst enligt nuvarande rättsläge inte är entydig, vilket ställer ytterligare krav på motivering av allmännytta. I sammanhanget är det även viktigt att kommunen kan visa att de aktuella lokalerna faktiskt används för det allmännyttiga ändamålet.

För att hyressättningen ska vara kommunalrättsligt legitim krävs även att den inte kan anses utgöra ett otillåtet gynnande av enskild. Detta kan undvikas genom att upplägget är tydligt utformat med redogörelse av vad som bedöms utgöra väldfärdsverksamhet för att ställa objektiva kriterier för vilka verksamheter som omfattas. Det är viktigt att hyressättningen inte tillämpas till enskilda aktörer utan kollektivt utifrån objektiva och väl motiverade kriterier. Risken för att hyressättningen anses utgöra ett otillåtet gynnande av enskild blir mindre ju vidare och mer objektivt gruppen av verksamheter som omfattas definieras.

Hyressättningen måste även vara förenlig med likställighetsprincipen. Det innebär i praktiken att de objektiva kriterier kommunen ställt upp för hyresmodellen tillämpas konsekvent, dvs att lika fall behandlas lika.

Det är viktigt att kommunen dokumenterar hur självkostnaden beräknats för samtliga lokaler för att kunna påvisa att det i realiteten är en självkostnad och inte en subventionerad hyra.

Kommunen bör ha beslutade principer för vad som ingår i en självkostnadshyra och i praktiken innebär detta att kalkyler för driftskostnader, underhåll, administration och kapitalkostnader, fördelningsnycklar om lokaler delas utgör underlag inför framräknande av hyresnivåer.

Självkostnadsmodellen som grund för hyressättning och hyresrättslig lagstiftning

Det finns inga hyresrättsliga, principiella hinder mot att tillämpa självkostnadshyra vid lokalupplåtelse. Eftersom jordabalken 12 kapitlet förutsätter att hyran är ”till beloppet bestämd” krävs emellertid att självkostnaden prognosticeras och räknas ut på förhand, så att ett hyresbelopp kan anges i hyresavtalet eller i en villkorsuppsägning.

Den huvudsakliga hyresrättsliga risken med att tillämpa självkostnadshyra är emellertid risken för skadeståndsskyldighet i och med hyresgästens indirekta besittningsskydd. Risken föreligger huvudsakligen i situationen då kommunen säger upp hyresgästen för villkorsändring och höjer hyran. Som redogjorts för tidigare utgår jordabalken från att hyran ska vara skälig (marknadsmässig). Om den i uppsägningen angivna, framräknade

självkostnadshyran överstiger vad som kan bedömas utgöra marknadshyra riskerar kommunen att bli skadeståndsskyldig.

Samma risk föreligger även i teorin genom hyresgästens rätt att säga upp hyresavtalet för villkorsändring. En hyresgäst som anser hyran oskälig kan inför en kommande hyresperiod säga upp avtalet för villkorsändring och begära lägre hyra. Om hyresvärden motsätter sig villkorsändringen kan hyresgästen välja att avflytta och därefter kräva skadestånd av hyresvärden. Om den hyra hyresvärden begärt varit oskälig har hyresgästen rätt till ersättning för skada. Risken för att aktualisera det indirekta besittningsskyddet och hyresgästens rätt till skadestånd kan undvikas genom att på förhand beräkna marknadshyran för lokalen i syfte att säkerställa att begärd självkostnadshyra inte kan bedömas vara oskälig.

Omvärldsanalys, självkostnadshyror

Det är i Kommunens arbete med utvärdering och förslag till revidering av befintlig hyresmodell relevant att titta på jämförbara kommuners hyresmodeller och beräkningsgrunder för självkostnadshyra.

Jämförelse har gjorts med

- Lidingö kommun
- Nacka kommun
- Täby kommun
- Sollentuna kommun

Utredningen omfattar information och underlag avseende följande

- Jämförelsekommunernas hyresmodeller avseende internhyra/självkostnad
- Jämförelsekommunernas beräkningsmodeller avseende självkostnadshyra - faktiska kostnader - schabloner
- Kommunernas hantering i de fall där självkostnadshyran överstiger marknadshyran (lokalbank, kostnadstäckning)

Lidingö kommun

Hyresmodell

Lidingö kommuns befintliga internhyresmodell beslutades 2025-03-03 och är självkostnadsbaserad med fastställda nyckeltal per kvadratmeter för olika kostnadsslag. Nyckeltalen baseras på lokaltypens historiska kostnader och stäms därefter av mot branschens normala nyckeltal. Underhållschablonerna avseende underhåll baseras på Repab-nyckeltal.

Hyran består av följande delar

• Driftkostnader; tillsyn och skötsel av fastigheten, mediaanvändning, försäkring, personalkostnader, lokal och central overhead.

• Underhåll; planerat underhåll, avhjälpande underhåll och skador.

• Tilläggstjänster; exempelvis verksamhetsel och underhåll av lokalens ytskikt

• Kapitalkostnader fastighetsinvesteringar

• Kapitalkostnader verksamhetsinvesteringar, initieras av hyresgäst

Schabloner och faktiska kostnader

Schablonerna för driftkostnader, tilläggstjänster och kapitalkostnader baseras på faktiska utfall (i Lidingö kommuns fall 2023 års utfall som sedan räknats upp med antagna index till 2025).

• Underhållsschablonerna baseras på Repab-nyckeltal

• Tilläggstjänster är sådant som normalt sett inte ingår om man hyr på den öppna marknaden. Dessa redovisas separat för att möjliggöra jämförelse.

• Kostnaderna som baseras på utfall har dividerats på ytan för respektive objekt i syfte att kunna beräkna en kostnad/kvm. Därefter har ett genomsnittligt kvadratmeterpris per lokaltyp beräknats.

Detta innebär även att kapitalkostnader har fördelats jämnt över samma lokaltyp. Det gjordes i syfte att förenkla modellen och möjliggöra en schablon för flera hyresobjekt. • Schablonerna för OH (arbetskraft, försäkringar och diverse annat) är samma för alla lokaltyper. I OH ingår även kostnader från stadsledningskontoret, dvs centrala kostnader fördelas ut på respektive förvaltning i Lidingö kommun.

Hyrestid samt justering av hyresnivå

Normal avtalstid för upplåtelserna är tre år varvid hyresnivån kan justeras var tredje år genom att hyresavtalet sägs upp för villkorsändring. Den normala uppsägningstiden är reglerad i respektive hyresavtal till 12 månader. Hyran justeras även i samband med att en lokal frånträds eller tillträds.

Fördelning av kostnader relaterade till lokalupplåtelserna

Ökade drifts- och underhållskostnader avseende en fastighet under hyrestiden regleras av fastighetsförvaltningen inom ordinarie budget.

• Kostnader för skadegörelse på fastigheten åligger hyresgästen.

• Kostnader relaterade till myndighetskrav åligger fastighetsförvaltningen om kraven är fastighetsrelaterade och hyresgästen om myndighetskravet är verksamhetsrelaterat. Uppfyllelse av befintliga myndighetskrav då hyresförhållandet inleds ingår i hyran.

Sammanfattning/analys av hyresmodell

Lidingö kommuns internhyresmodell är inte begränsad till upplåtelser inom välfärdsveksamheten utan omfattar alla internupplåtelser. Hyran är baserad på nyckeltal som baseras på lokaltypens faktiska, historiska kostnader. Kostnaderna beräknas som utgångspunkt inte på objektsnivå utan utifrån lokaltyp. Nyckeltalen stäms därefter av mot branschens normala nyckeltal. För att tillämpa nyckeltal per kvadratmeter per lokalttyp krävs att lokaltyperna är relativt homogena. För de objekt där lokaltypen avviker hanterar kommunen det så att hyran i stället utgår utifrån historiska, faktiska kostnader på objektsnivå.

Overheadkostnader, såväl lokala som centrala, ingår i kostnadsunderlaget för beräkning av hyran, men inte på objektsnivå utan utifrån ett nyckeltal beräknat på kollektivets overheadkostnader.

Lidingö kommun har ett system med så kallade tilläggstjänster som är obligatoriska för samtliga hyresgäster, exempelvis verksamhetsel och underhåll av ytskikt. Genom detta möjliggör de en jämförelse av interhyran med marknadens privata fastighetsägare som tillämpar varmhyra.

Lidingö kommun har ingen beslutad hantering av lokaler där självkostnadshyran överstiger marknadshyran. För vakanta lokaler hanteras kostnadstäckning inom ramen för kommunstyrelsens budget.

Sammanfattningsvis skiljer sig Lidingö kommuns hyresmodell gentemot hyresmodellen i Danderyds kommun i huvudsak genom att hyran i sin helhet baseras på nyckeltal och schabloner utifrån lokaltyp i stället för varje enskilt hyresobjekt. Hyresmodellen är emellertid nyligen beslutad och väl genomarbetad vad gäller beräkning av självkostnaden.

Nacka kommun

Hyresmodell

Nacka kommuns hyresmodell för internhyra trädde i kraft den 1 januari 2026 och är självkostnadsbaserad på objektsnivå. Hyran för ett visst objekt motsvarar således samtliga kostnader för hyresobjektet inklusive overheadkostnader. Hyran består av följande delar:

Faktiskt kostnad på objektsnivå

• Kapitalkostnader inklusive verksamhetsanpassningar

-Fastighetsinvesteringar; större åtgärder såsom reinvesteringar av uttjänta komponenter eller nyinvesteringar för att höja fastighetens värde. Fastighetsinvesteringar innebär att hyran för objektet ökar genom att kapitaltjänstkostnaderna för investeringen läggs till övriga kostnader för objektet.

- Kapitalkostnader för verksamhetsanpassningar; åtgärder initierade av hyresgästen som belastar hyran

• Inhyrningskostnad (när lokalen inte är egenägd)

• Media (el, vatten, VA, fjärrvärme i de fall verksamheten inte står för media själv)

Schablonberäknad kostnad

Drift; i driftskostnader ingår tillsyn och skötsel av fastigheten, teknisk organisation och felanmälanshantering

• Fastighetsunderhåll; planerat- och felavhjälpande underhåll.

• Förvaltning; samtliga administrativa kostnader för inhyrning, uthyrning, administrativ och ekonomisk förvaltning av objekten inklusive stödsystem.

• Administration och overhead; samtliga övergripande kostnader för fastighetsverksamhetens administration och ledning som inte är objektsspecifika, t.ex. verksamhetsförsäkringar, system-och specialiststöd, personal och personalomkostnader.

• Riskpåslag maximalt 3 %, påslag för att täcka oförutsedda ökade drift- och underhållskostnader.

• Eventuella tilläggstjänster; oftast obligatoriska t.ex. larmfunktioner, larmöverföring, bevakning, plattformstjänster för kameraövervakning, uppvärmning och verksamhetsel.

Övrigt
Skadegörelse; bekostas alltid av hyresgästen

Hyrestid samt justering av hyra
Nacka kommun tillämpar tillsvidareavtal med huvudförfallodag sista december. Uppsägningstiden är 9 månader. Hyresnivån justeras årligen inom ramen för budgetprocessen. Justering av hyran utgår från att den totala interna hyreskostnaden för aktuell nämnd ska täcka de faktiska fastighetskostnaderna. Då ett nytt hyresobjekt tillträds eller frånträds eller en verksamhetsinvestering tas i bruk justeras hyran under innevarande år.

”Särskilda fastighetsobjekt” och tomställda lokaler
Objekt för vilka självkostmadshyran överstiger marknadshyran benämns ”särskilt fastighetsobjekt”. Dessa objekt omfattas inte av hyresmodellen och finansiering sker inom kommunstyrelsens budget. Nacka kommuns definition av ett särskilt fastighetsobjekt är ”*Fastigheter och byggnader som bedöms ha ett kulturhistoriskt eller långsiktigt värde för kommunen att äga och där självkostnadshyra inte är möjligt att ta ut”.*

Kostnaden för tomställda lokaler som inte är att betrakta som särskilda fastighetsobjekt hanteras inom ramen för fastighetsenhetens budget varvid kommunstyrelsen förfogar över och betalar för en eventuell lokalreserv. Reserven kan sedan avvecklas eller behållas för framtida behov. Kostnaden för tomställda lokaler ryms inom riskpåslaget.

Sammanfattning/analys av hyresmodell
Nacka kommuns hyresmodell för självkostnadshyra är uppdelad i två delar; en del helt baserad på faktiska kostnader; kapitalkostnader samt media, och en del med schablonberäknade kostnader; drift, fastighetsunderhåll, förvaltning, administration och overhead, riskpåslag 3 %, tilläggstjänster. Overheadkostnader ingår i kostnadsunderlaget men är en av de kostnader som schablonberäknas.

Även Nacka kommuns självkostnadshyresmodell innefattar ett moment med tilläggstjänster avseende obligatoriska tillägg som vanligen belastar hyresgästen. Syftet är att kunna jämföra internhyrorna med marknadshyran.

Nacka kommun hanterar hyresobjekt där självkostnadshyran överstiger marknadshyran på så vis att kostnaderna hanteras inom ramen för kommunstyrelsens budget.

Nacka kommun tillämpar även ett riskpåslag på hyran uppgående till 3 % vilket är avsett att täcka kostnader för vakanser i beståndet samt oförutsedda kostnader.

Sollentuna kommun

Hyresmodell

Sollentuna kommuns regler för hyressättning av lokaler inom Sollentuna kommunkoncern beslutades 2018-09-20. Hyresmodellen innebär att kommunen tillämpar en självkostnadshyra för lokaler ”där det inte finns en marknad”. För skolor och förskolor tillämpar Sollentuna kommun marknadshyra. Internhyresmodellen avser således övriga internupplåtelser inom välfärdsverksamhet. Hyresavtalen utgår från en bashyra där kostnader för drift, underhåll, kapitaltjänst och övriga kostnader som fastighetsägaren har ingår. Den del av hyran som avser förvaltning, försäkringar, administration och overheadkostnader beräknas utifrån schabloner avseende samtliga fastigheter och lokaler i beståndet.

Kostnaden beräknas på objektsnivå och utgår från tidigare års faktiska kostnader. Kommunens räntekostnader fördelas på samtliga fastigheter i beståndet utifrån bokfört värde. Det planerade underhållet ska rymmas inom det utrymme som avskrivningarna genererar. För att säkerställa att hyran är på en rimlig nivå ska relevanta nyckeltal jämföras med liknande fastigheter hos andra fastighetsägare.

Hyressättningsmodellen beaktar även de risker, såsom vakanta lokaler och oförutsedda kostnader, som kommunen i sin egenskap av fastighetsägare och hyresvärd har.

Hyrestid samt justering av hyra

Hyran baseras på de budgeterade kostnaderna för lokalerna under de kommande tre åren och fördelas på årsbasis. Avstämning sker inför varje kommande hyresperiod. Hyresavtalens löptider anpassas så att de inte löper ut samma år. Vid avstämningen var tredje år jämförs lokalen med lokaler med samma verksamhet.

Sammanfattning/analys av hyresmodell

Sollentuna kommun tillämpar marknadshyra för skolor och förskolor, vilket till del beror på att dessa verksamheter i många fall bedrivs i relativt nybyggda fastigheter i kommunen. Sollentuna kommun tillämpar självkostnadshyra för resterande internupplåtelser. Sollentuna kommuns hyresmodell gäller sedan 2018 och kommunen står inför en utvärdering av befintlig hyresmodell. Riktlinjerna för den nu gällande hyresmodellen är relativt begränsade och ger endast i viss utsträckning vägledning om hur självkostnaden beräknas.

Täby kommun

Hyresmodell

Täby kommuns riktlinjer för internhyressättning beslutades 2024-10-14 och utgår från att en kostnadsbaserad hyra per objekt debiteras den nyttjande verksamheten. Den kostnadsbaserade hyran baseras på de kostnader som krävs för att genomföra förvaltning av kommunens verksamhetslokaler. För att möjliggöra en jämförelse med marknadens hyror delas hyran upp i grundhyra och tilläggstjänster. Dessa genererar tillsammans en kostnadsbaserad hyra för respektive hyresobjekt. Samtliga hyresgäster debiteras en tilläggshyra för eventuella verksamhetsanpassningar.

Hyran fördelas enligt följande

Kostnadsbaserad grundhyra

- Driftskostnader inklusive tillsyn, skötsel, felanmälan och teknisk organisation
- Fastighetsunderhåll
- Administration
- Försäkringskostnader
- Avskrivning och internränta avseende fastighetsinvesteringar
- Riskpåslag för oförutsedda kostnader

Kostnadshyrans tilläggshyra

- Tilläggstjänster (el, värme, vatten, lås, larm, bevakning, brandskydd
- Avskrivningar och internränta avseende verksamhetsanpassningar

Sammanfattning av hyresmodell

Täby kommuns hyresmodell för internupplåtelser beslutades av kommunstyrelsen 2024-10-14 och bygger på självkostnadsbaserad hyressättning på objektsnivå. Liksom övriga kommuner tillämpar de ett system med tilläggstjänster för att möjliggöra en jämförelse mot marknadshyran. Täbys kommuns riktlinjer för internhyra är begränsade och innehåller inga beslutade delar avseende hyrestid och hyresjustering, huruvida någon av hyrans delar schablonberäknas eller hur exempelvis overheadkostnader hanteras vid hyressättningen.

Sammanfattande kommentar

De jämförda kommunernas hyresmodeller utgår, i likhet med Danderyds kommun, i huvudsak från självkostnadsprincipen, men skiljer sig åt i hur kostnader beräknas och fördelas. En central skillnad är om hyran baseras på faktiska kostnader på objektsnivå (Nacka, Täby och delvis Sollentuna) eller på schabloniserade nyckeltal per lokaltyp (Lidingö). Fördelen med en objektsbaserad modell för beräkning av hyran är hög precision vad avser självkostnadshyran för respektive objekt. Fördelarna med en schabloniserad modell är att det är den blir enklare att tillämpa samt mer förutsebar, förutsatt att lokaltyperna är någorlunda homogena. Flera av kommunerna kombinerar dessa modeller genom att tillämpa dem på olika delar av hyran.

Samtliga kommuners självkostnadsmodeller inkluderar kostnader för drift, underhåll, kapital och i varierande grad overhead. Overheadkostnader beräknas ofta schablonmässigt och fördelas på kollektivet snarare än per objekt. Flera kommuner tillämpar även ett riskpåslag för att hantera vakanser och oförutsedda kostnader.

En annan gemensam komponent är uppdelningen mellan grundhyra och tilläggstjänster, vilket syftar till att möjliggöra jämförelser med marknadshyror. Tilläggstjänsterna är ofta obligatoriska och avser exempelvis verksamhetsel och säkerhetstjänster.

Vad gäller hanteringen av fall där självkostnadshyran överstiger marknadshyran kan konstateras att i princip endast Nacka kommun har en etablerad modell för hur en sådan situation hanteras, dvs som ”särskilda fastighetsobjekt”. Övriga kommuner hanterar frågan genom kostnadstäckning inom centrala budgetramar.

Kommunernas självkostnadsmodeller är sammanfattningsvis relativt lika varandra varvid de centrala avvägningarna avser graden av schablonisering kontra objektsbasering samt behovet av tydliga principer för hantering av avvikelser mot marknadshyra.

Successiv implementering av hyresmodellen

Vid införandet av den nya hyresmodellen kan hyreshöjningar för vissa verksamheter bli påtagliga. För att säkerställa en stabil övergång och ge kommunala och fristående välfärdsverksamheter rimliga förutsättningar att anpassa sina budgetar, föreslås en modell för successiv implementering. Syftet är att mildra den omedelbara ekonomiska effekten av hyresjusteringar samt motverka plötsliga underskott i kärnverksamheterna.

Omfattning och villkor

Modellen föreslås gälla under specifika och avgränsade kriterier:

- **Målgrupp:** Gäller primärt befintliga eller nya hyresgäster inom välfärdsverksamhet.
- **Tröskelvärde:** Modellen aktiveras endast när den nya hyran innebär en ökning som överstiger kommande KPI-indexering med 20 procent eller mer.
- **Avtalslängd:** Förutsätter att hyresgästen tecknar ett avtal på minst tre år eller längre.

Hyresjusteringar på grund av större verksamhetsanpassningar eller hyresgästsstyrda investeringar som innebär tilläggshyra omfattas inte av modellen.

Modellens uppbyggnad

Införande av nya hyresnivåer sker stegvis under det första avtalsåret enligt följande modell:

- **Månad 1–6:** Verksamheten betalar bashyran plus 1/3 (33 %) av den totala hyreshöjningen.
- **Månad 7–12:** Verksamheten betalar bashyran plus 2/3 (66 %) av den totala hyreshöjningen.
- **Månad 13 och framåt:** Full hyra erläggs enligt det nya avtalet.

- **Spärregler vid förtida avflyttning:** Om en verksamhet säger upp avtalet i förtid (trots treårsavtalet) bör det finnas en klausul om att den efterskänkta hyran under månad 1–12 ska återbetalas retroaktivt. Annars blir modellen en ekonomisk risk för Tekniska nämnden eller kommunen som helhet.

Finansiering av intäktsbortfall

Under de första 12 månaderna uppstår ett tillfälligt intäktsbortfall för Tekniska nämnden. Två alternativa finansieringsformer finns för att införa successiv implementering.

Alternativ A: Särskilt inrättad budget

Intäktsbortfallet täcks genom inrättande en särskilt avsatt budget.

Alternativ B: Finansiering via riskpåslag

Bortfallet finansieras internt inom hyresmodellen genom att öka det generella riskpåslaget för samtliga objekt.

För- och nackdelar med ett införande av successiv implementering

Att införa en successiv implementering innebär en balansgång mellan affärsmässighet och kommunal nytta. Nedan listas argument för och emot successiv implementering samt de specifika finansieringsalternativen.

Fördelar

- **Budget och planering:** Välfärdsverksamheterna ges förutsättningar att anpassa sina ekonomiska ramar och undviker akuta underskott.
- **Minskad uppsägningsrisk:** Lägre risk för att verksamheter inom kärnverksamheterna tvingas lämna lokaler, vilket kan leda till tomställning, negativ kvalitetspåverkan och högre kostnader för kommunen som helhet.
- **Ökad acceptans:** Underlättar implementeringen av den nya hyresmodellen då övergången kan upplevas som mer hanterbar för verksamheterna.

Nackdelar

- **Utdragen kostnadsjustering:** Tekniska nämnden når full kostnadstäckning för fastigheterna i ett senare skede.
- **Administrativt merarbete:** Modellen kräver mer omfattande hantering i hyressystemet och uppföljning av avtalslängder.

Analys av finansieringsalternativen

Alternativ A: Särskilt inrättad budget

- **För:** Renodlad modell. Kostnaden för omställningen synliggörs centralt som en strategisk kommunal inriktning. Grundhyran förblir transparent och speglar fastighetens faktiska kostnader.
- **Emot:** Kräver direkta budgetmedel från kommunstyrelsen, vilket konkurrerar med andra centrala prioriteringar.

Alternativ B: Finansiering via ökat riskpåslag

- **För:** Modellen blir självfinansierande inom Tekniska nämndens ramar utan att belasta den centrala budgeten direkt.
- **Emot:** Grundhyran ökar för alla lokaler. Detta leder till en oönskad omfördelningseffekt (subventionering) där verksamheter som inte har fått höjd hyra ändå får vara med och betala för de verksamheter som fått höjningar. Detta motverkar syftet med en kostnadsbaserad hyresmodell.

Utvärdering av ansvarsfördelning och princip för gränsdragning

Som standard upprättas alla hyresavtal med en tillhörande gränsdragningslista. Denna lista utgör en obligatorisk och juridiskt bindande bilaga till huvudavtalet. Syftet är att på ett systematiskt sätt reglera det exakta ansvarsförhållandet mellan hyresvärd och hyresgäst gällande lokaler och bostäder.

I gränsdragningslistan anges exempelvis vem som ansvarar för:

Drift och skötsel: Det löpande dagliga underhållet och tillsynen.

Planerat underhåll (invändigt och utvändigt): Att laga saker som går sönder eller slits ut.

Myndighetskrav: Att genomföra och bekosta lagstadgade besiktningar (till exempel OVK eller brandskyddskontroller).

Genom att på förhand definiera vem som bär det tekniska och ekonomiska ansvaret för drift, underhåll, reparationer och utbyten, skapas en långsiktig stabilitet. Gränsdragningslistan är därmed det primära verktyget för att säkerställa en förutsägbar förvaltning och en

transparent fördelning av ansvar och därmed en tydlighet i vilken part som bekostar funktionalitet.

Denna utvärdering omfattar gällande gränsdragningslista och ansvarsfördelning för fastighetens underhåll, drift och myndighetskrav kopplat till hyresavtal upprättade med välfärdsverksamheter i kommunal och privat regi.

Beskrivning av nuvarande gränsdragningslistor och avtalsstruktur

Fastighetsverksamheten tillämpar idag två separata mallar för ansvarsfördelning: en för interna välfärdsverksamheter (kommunal regi) och en för externa välfärdsverksamheter (privata utförare). Grundstommen i båda listorna är i allt väsentligt identisk och baseras på fastighetsbranschens standardiserade ansvarsfördelning för lokalhyra.

För merparten av avtalspunkterna bär hyresvärden det primära tekniska och ekonomiska ansvaret. Exempelvis ansvarar fastighetsverksamheten för byggnadens klimatskal, bärande konstruktioner, yttertak, fasader, fasta installationer, reparationer, värmesystem och allmän ventilation. Majoriteten av gällande avtal är tecknade som varmhyra. Detta innebär att kommunen som hyresvärd står för risken och kostnaden för uppvärmning, fastighetsel samt tillhandahållande av varm- och kallvatten.

En betydande skillnad mellan mallen för den externa och interna gränsdragningslistan är ansvaret för lås och larminstallationer samt tillhörande abonnemang där de externa hyresgästerna själva har ansvar för dessa delar. Hyresgästen ansvarar, utifrån den verksamhet som bedrivs, för lösöre, verksamhetsinriktning och omfattning avseende larmlösning vilka är kopplade till kraven från hyresgästens försäkringsbolag.

Övergripande bedömning av nuvarande gränsdragningslistor

Den genomförda översynen visar att nuvarande gränsdragningslistor i stort är välfungerande och ändamålsenliga. Den grundläggande strukturen skapar en stabil förvaltning, och uppdelningen gällande lås och larm mellan interna och externa parter speglar verksamheternas olika behov på ett bra sätt.

Det finns dock tydliga utvecklingsområden. Att merparten av avtalen idag löper med varmhyra innebär att hyresgästerna saknar ekonomiskt incitament att exempelvis begränsa sin energianvändning. För att möta fortsatta krav på energieffektivisering och ge verksamheterna möjlighet att påverka sin hyresnivå finns det klara fördelar med att ställa

om till en modell där kostnaden för mediaförsörjning flyttas över på respektive hyresgäst, oavsett om verksamheten är intern eller extern.

Att gå från varmhyra till att hyresgästen bekostar sin egen mediaförsörjning medför stora förändringar för båda parter. För fastighetsägaren minskar den ekonomiska risken genom att fastighetsägaren skyddas mot oförutsägbara förbrukningstoppar. Vidare blir kostnaderna än mer rättvisande i linje med självkostnadsprincipen då de faktiska driftkostnaderna belastar den verksamhet som faktiskt genererar dem. Nackdelarna för fastighetsägaren är initialt den investeringskostnad som krävs för mätutrustning, teknisk infrastruktur samt den ökade administrationen som följer av insamling av mätdata samt löpande debitering av hyresgäster.

Enligt “Avfallsplanen 2021 - 2032” ska kommunen föregå med gott exempel genom att arbeta med resurshushållning och avfallsförebyggande åtgärder inom den egna organisationen. Kommunen ska arbeta aktivt för att minimera mängden avfall i alla led, detta åstadkoms genom ett systematiskt arbete som är förankrat i hela kommunen.

Det är enligt avfallsplanen allas ansvar att återvinna så mycket som möjligt. Alla invånare och verksamheter i kommunen är enligt lagen skyldiga att sortera ut exempelvis returpapper, förpackningar, elavfall, ljuskällor och batterier och lämna dessa till de insamlingssystem som finns tillgängliga.

Genom olika styrmedel kan kommunen möjliggöra och främja beteendeförändringar som leder till en högre grad av hållbarhet. I likhet med resurser såsom exempelvis el och avfall är det hyresgästerna och lokalanvändarna som har möjligheten att åstadkomma dessa förändringar som i förlängningen minskar miljöpåverkan och därmed även totalkostnaden. I enlighet med avfallsplanens periodmål för 2027 - 2029 ska mängden avfall i restavfallet som hade kunnat hanteras via annat etablerat återvinningssystem till år 2029 ha minskat med minst 70 % jämfört med år 2021. För att möta framtida krav på ett mer hållbart och cirkulärt samhälle, skapa förutsättningar för kommunen som organisation att uppfylla målet och samtidigt ge verksamheterna möjlighet att påverka sin kostnadsnivå kan en modell där ansvaret och kostnaden för avfall överförs till respektive hyresgäst bidra till detta, oavsett om verksamheten är intern eller extern.

Utvärdering av avtalslängd, underhållsansvar och riskfördelning

Att utforma en hyresmodell innebär i grunden en strategisk balans mellan ekonomisk stabilitet, verksamheters flexibilitet och ett långsiktigt förmögenhetsförvaltande. En väl fungerande hyresmodell ska inte bara generera en förutsägbar hyresintäkt för hyresvärden och en skälig kostnad för hyresgästen, den måste också medge riskhantering utifrån en omvärld som kan påverka ekonomiska förutsättningar. När makroekonomiska faktorer som inflation, fluktuerande räntor och osäkra material- och energipriser blir allt svårare att förutse ökar den ekonomiska risken för båda parter.

Genom att justera avtalstider och underhållsansvar kan kommunen påverka hur den finansiella och verksamhetsmässiga risken fördelas mellan parterna för att skapa rätt incitament.

Välfärdsverksamhet (självkostnadshyra)

Välfärdsverksamheterna kräver långsiktig trygghet för den operativa driften. Eftersom hyran baseras på självkostnad innebär en stor mängd framtida underhåll att verksamheten bär sina egna faktiska fastighetskostnader över tid. Långa avtalstider utgör ett gemensamt intresse för båda parter. Det säkrar att hyresvärden hinner få kostnadstäckning för det som investeras i fastigheten men skyddar också kärnverksamheten från plötsliga hyreschocker då underhållskostnaden blir mer förutsägbar. När välfärdsverksamheterna betalar för framtida underhåll utifrån självkostnad krävs dock absolut transparens. Längre avtalstider för hyresgäster inom kategorin välfärd innebär emellertid en högre risk för fastighetsägaren om enskilda komponenter ökar markant i pris som inte kan pareras av indexhöjningar i hyresavtalet. Om omfattningen av det prissatta underhållet överskrider budget eller om fastighetsverksamhetens budgetanslag minskar kan de faktiska kostnaderna resultera i större avsteg från den överenskomna hyresnivån.

Kommersiella lokaler (marknadshyra)

Externa kommersiella hyresgäster styrs av konjunkturcykler och kräver kortare eller mer flexibla avtalstider. De är i regel ovilliga att betala för en stor mängd långsiktigt framtida underhåll (till exempel tunga stam- eller takbyten) om deras avtal löper ut innan nyttan av underhållet realiseras. För externa hyresgäster i kommersiella lokaler sätter marknaden även

ett absolut tak för totalhyran. Om mängden framtida underhåll sätts för högt minskar marginalen för hyresvärden då hyresgästen inte betalar mer än marknadshyra.

Som fastighetsägare måste utgångspunkten vara att säkerställa att lokalerna som hyrs ut kommersiellt ska vara lämpliga för ändamålet och att anpassningar och nödvändigt underhåll genomförs på ett kostnadseffektivt sätt vilket skapar en marginal mellan kostnader och intäkter.

Det innebär att hyresvärden måste vara träffsäker i sin kalkyl. Om det framtida underhållet blir dyrare än beräknat kan hyresvärden inte kräva mer pengar av en kommersiell hyresgäst utan måste bära fördyringar själv.

Det invändiga underhållsansvaret bör i så stor utsträckning som möjligt ligga på hyresgästen själv för att hålla nere underhållsmängden i hyran.

Strategiska kostnadstäckningsmodeller: Vägval mellan riskpåslag och särskild finansiering

Inledning och problemformulering

Dagens hyresmodell i kommunen bygger på en självkostnadsprincip för hyresgäster inom kategorin välfärd, samtidigt som vissa kommersiella lokaler hyressätts utifrån marknadspris. När förutsättningarna förändras – genom vakanser, marknadsmässiga begränsningar eller långdragna strategiska utredningar – uppstår kostnader som inte täcks av de ordinarie hyreskontrakten.

Den centrala strategiska frågan i denna utvärdering är hur dessa tre specifika ekonomiska risker ska finansieras:

- **Alternativ 1: Riskpåslag på hyreskollektivet.** Ett generellt procentuellt påslag läggs på samtliga interna hyror för att bygga upp en riskbuffert inom fastighetsverksamheten.
- **Alternativ 2: Särskild finansiering.** Kostnaderna lyfts bort från fastighetsverksamheten och finansieras genom särskilda budgetmedel.

Nedan redovisas resonemang, konsekvenser och strategiska rekommendationer för respektive modell utifrån dessa två alternativ.

Modell för kostnadstäckning av vakanser

Enligt nuvarande hyresmodell har hyresgästen möjlighet att under avtalsperioden säga upp lokalytor som är avskiljbara och möjliga för hyresvärden att hyra ut i tillägg till uppsägning av hyresavtalet i sin helhet. I dagsläget finansieras vakanta ytor av det samlade hyreskollektivet genom det generella riskpåslaget. Detta innebär i praktiken att alla verksamheter inom kategorin välfärd betalar en något högre hyra för att täcka upp för de lokaler som för tillfället står tomma. Alternativet är en särskild finansiering. Med en sådan modell skulle kostnaden för kommunens totala överkapacitet inte drabba hyreskollektivet.

Konsekvensanalys

- **Fördelar med generellt riskpåslag:** Modellen är administrativt enkel och fastighetsverksamheten förblir helt självförsörjande utan behov av särskilda budgettillskott.
- **Nackdelar med generellt riskpåslag:** Det skapar en dold subventionering. Hyresgäster inom kategorin välfärdslokaler får i likhet med hyresgäster inom kategorin kommersiella lokaler betala för uteblivna hyresintäkter där hyresgäster har sagt upp delar av sina lokaler.
- **Fördelar med särskild finansiering:** Det synliggör den faktiska kostnaden för överkapacitet och marknadsrisk direkt på politisk nivå. Det ger politiken ett starkt ekonomiskt incitament att styra lokalanvändningen.
- **Nackdelar med särskild finansiering:** Kan inverka negativt på fastighetsverksamhetens incitament att minska på kommunens överytor.

Ett generellt riskpåslag riskerar att dölja strukturella problem med tillgång och efterfrågan. Därutöver blir ”utspädningseffekten” större vilket motverkar själva grundtanken med självkostnadshyra. Det ligger i fastighetsverksamhetens uppdrag att aktivt arbeta för att vakanta lokaler hyrs ut till lämpliga hyresgäster. Ett alternativ är att fastighetsverksamheten bär vakanskostnaden till dess att det utrönas att det inte finns något teoretiskt behov av lokalen. I praktiken innebär detta att fastighetsverksamheten behöver konstatera att inget behov för den tomställda ytan föreligger.

Det är viktigt att lokaleffektivisering inom kommunens bestånd ses i ett större perspektiv där kommunens möjliga handlingsutrymme alltid beaktas. Lokaleffektiviseringar bör således ses

som en del i en långsiktig verksamhetsplanering och inte som ett verktyg där enskilda verksamheter minskar sitt lokalnyttjande utan att se till kommunens samlade kostnadsmassa och utrymme för rationalisering där nyttoeffekten blir som störst. Vakanser kan exempelvis uppstå i samband med förändringar i hyresgästens verksamhet, vakanser kan även uppstå som en effekt av en omförhandling av hyra eller övriga kontraktsvillkor. För fastighetsobjekt där hela eller delar av fastighetsobjektet blir vakant ska en utredning fastställa om objektet återigen ska hyras ut, om det ska avyttras eller om det ska rivas. Denna utredning kan bygga helt eller delvis på de fakta som finns dokumenterade i fastighetsobjektets förvaltningsplan. Hyresgäster som sagt upp lokaler erlägger ingen hyra för uppsagda lokaler bortom avtalstidens upphörande.

Modell för kostnadstäckning då fastighetsobjekt inte kan bära sin egen kostnad

Som tidigare redogjorts i denna rapport så ska hyresnivåerna, i enlighet med jordabalken, vara skäliga (marknadsmässiga). Om den i uppsägningen begärda, framräknade självkostnadshyran överstiger vad som kan bedömas utgöra marknadshyra riskerar kommunen att bli skadeståndsskyldig. Även här är verktyget som står till buds enligt nuvarande utformning av hyresmodellen det så kallade riskpåslaget. I praktiken innebär det att de underskott som uppstår när lokaler inom välfärdskategorin inte kan bära sina faktiska kostnader på marknaden, jämnas ut genom att det generella riskpåslaget för övriga fastigheter därför måste höjas. Modellen kan tillämpas även för hyresgäster inom den kommersiella kategorin där kommunen tillämpar marknadshyra. Skulle en bedömd marknadshyra kraftigt understiga självkostnadshyran skulle modellen kunna träda i kraft även här.

Konsekvensanalys

- **Fördelar med riskpåslag:** Fastighetsverksamheten kan upprätthålla ett nollresultat på sista raden utan att behöva ansöka om externa tillskott för olönsamma fastigheter.
- **Nackdelar med riskpåslag:** Interna kärnverksamheter tvingas betala överpriser för sina lokaler för att bidra till finansiering av olönsamma kulturhistoriskt viktiga eller strategiska objekt. Detta snedvrider transparensen och strider mot kommunallagens princip om en rättvisande internprissättning.

- **Fördelar med särskild finansiering:** Fastighetsverksamheten kan agera affärsmässigt och redovisa faktiska kostnader. Om mellanskillnaden mellan marknadshyra och självkostnadshyra finansieras särskilt blir den kostnaden synlig och beslutas i den ordinarie budgetprocessen.

Fastighetsverksamheten ska i grunden redovisa varje objekts faktiska självkostnad. För de lokaler där självkostnadshyran överstiger marknadshyran kan underskottet täckas genom en särskild finansiering. Genom att synliggöra kostnaden blir det även tydligt hur mycket kommunens politiska mål och subventioner faktiskt kostar. Kostnaden döljs inte i fastighetsverksamhetens interna system.

Därutöver kan det argumenteras för att kommunens kärnverksamheter (såsom skola och omsorg) bara ska betala för sina egna lokaler och inte betala överpriser för att täcka upp för olönsamma kommersiella eller strategiska fastigheter.

Modell för finansiering under strategiska utredningsskeden

När en lokal tomställs och det ordinarie hyreskontraktet upphör, uppstår ofta ett tidsmässigt glapp innan fastighetens framtid är slutgiltigt fastställd. Lokalen går då in i ett utredningsskede. Det handlar om fastighetsobjekt där kommunen behöver utreda och fatta strategiska beslut om huruvida byggnaden ska rivas, säljas eller byggas om för helt andra ändamål eller om detaljplanen för området ska ändras.

Att driva kommunala planprocesser, genomföra tekniska förstudier och nå fram till politiska beslut är processer som av naturliga skäl tar lång tid, inte sällan flera år. Under hela denna utredningsperiod fortsätter fastigheten att generera faktiska kostnader. Det handlar bland annat om nödvändig fastighetsdrift, bevakning för att förhindra skadegörelse och objektsspecifika kapitalkostnader (avskrivningar och räntor).

I dagens hyresmodell finns ingen separerad hantering för dessa objekt, vilket innebär att kostnaderna under utredningstiden i praktiken faller tillbaka på hyreskollektivet. Denna modell syftar till att bryta den principen. Syftet är att definiera hur och av vem dessa löpande tomställningskostnader ska finansieras under den tid som fastigheten är vakant och föremål för centrala strategiska överväganden.

Konsekvensanalys

- **Fördelar med riskpåslag:** Inga omedelbara särskilda budgeteffekter uppstår under utredningstiden. Kostnaden "bakas in" i den löpande driften.
- **Nackdelar med riskpåslag:** Kommunala utredningar och planprocesser tar ofta flera år. Att belasta fungerande verksamheter med kostnader för en fastighet som är tagen ur drift kan bedömas vara oskäligt. Dessutom uppstår ett allvarligt incitamentsproblem: om kollektivet automatiskt sväljer kostnaden minskar det politiska trycket på att fatta nödvändiga och vägledande beslut.
- **Fördelar med särskild finansiering:** Skapar en direkt ekonomisk koppling till beslutströgheten. När tomställningskostnaden synliggörs med särskilt beslutade budgetmedel ökar sannolikt incitamentet att inom rimlig tid fatta ett slutgiltigt beslut som sänker kommunens totalkostnad och eller möjliggör en utveckling i positiv riktning.
- **Nackdelar med särskild finansiering:** Kan inverka negativt på fastighetsverksamhetens incitament att aktivt arbeta för nödvändiga förändringar i kommunens lokalbestånd.

Att belasta hyreskollektivet via ett riskpåslag för fastigheter under avveckling kan synas motverka hela idén med en transparent hyresmodell. Så fort en lokal är tömd och en strategisk utredning initieras, bör fastighetens löpande kostnader finansieras med en särskild budget. Detta medverkar till självkostnadsprincipens bevarande, motverkar hyreshöjningar för kärnverksamheten och synliggör kostnaden för kommunens strategiska inriktningar.

Sammanfattning och rekommendationer

Kompletteringar och verksamhetsanpassningar efter remissbehandling

Framtagen rapport har under hösten 2026 varit föremål för formell remissbehandling hos utbildningsnämnden, kultur- och fritidsnämnden, socialnämnden samt det kommunala

bolaget Djursholms AB. Samtliga remissinstanser har bedömt att rapporten utgör ett tillräckligt och bra underlag för fortsatt beredning, samt ställt sig generellt positiva till att lyfta strukturella risker (såsom långsiktiga vakanser och unika kulturfastigheter) från det gemensamma hyreskollektivet till särskild finansiering.

För att tillförsäkra att hyresmodellen utvecklas till en verksamhetsanpassad och genomförbar modell där resurser värnas, har förvaltningen omarbetat och preciserat delar av slutrapporten. Nedanstående avsnitt redovisar de specifika tillägg, förtydliganden och krav på analyser som har arbetats in i denna rapport baserat på remissinstansernas välmotiverade synpunkter. Dessa tillägg ligger även till grund för utformningen av de fördjupade utredningsuppdrag (Utredningspaket 1–4) som föreslås initieras.

Tillägg utifrån socialnämndens (SN 2026/0156), utbildningsnämndens (UN 2026/0305) samt kultur- och fritidsnämndens (KFN 2026/0087) yttranden avseende individuell mediadebitering:

Samtliga facknämnder har rest farhågor kring att individuell media- och avfallsdebitering skapar osäkerhet i budgeteringen och att den reella besparingspotentialen är begränsad. Nämnderna lyfter fram att kärnverksamheter såsom dygnetruntomsorg (särskilda boenden och gruppbostäder), skolor samt idrottsanläggningar har lagstadgade eller funktionella krav på inomhusklimat, hygien och arbetsmiljö som gör det svårt att påverka förbrukning. Förvaltningen kvarstår vid rekommendationen att utreda frågan i linje med kommunens klimatmål, men nämndernas oro tillmötesgås genom att införa krav på en kostnads- och nyttoanalys innan ett slutgiltigt genomförandebeslut fattas.

Tillägg utifrån Djursholms AB:s yttrande avseende aktiebolagsrättsliga och skattemässiga förutsättningar (DJ 2026/0035)

Bolagets styrelse har i sitt yttrande understrukit Djursholms AB:s särställning som egen juridisk person inom kommunkoncernen. Detta innebär att finansiella flöden och modeller för hantering av vakanskostnader samt driftunderskott i underfinansierade kulturfastigheter måste anpassas och utredas vidare utifrån strikta aktiebolagsrättsliga och skattemässiga förutsättningar.

Tillägg utifrån utbildningsnämndens yttrande utifrån gymnasieskolans särställning (UN 2026/0305):

Utbildningsnämnden har i sitt remissvar betonat att gymnasieskolan har en särställning då

den verkar inom gymnasieregionens samverkan och att självkostnadsprincipen därför är svår att tillämpa fullt ut. Förvaltningen delar denna bedömning. Stora kostnadsökningar till följd av tunga investeringar i gymnasieskolans lokaler (exempelvis Danderyds gymnasium) kan emellertid inte hanteras inom hyresmodellen som sådan utan är en fråga som avser utbildningsnämndens övergripande finansiering av verksamhet. Strategiska investeringar fordrar en separat analys och kan, i enlighet med gällande kommunala principer och statliga regelverk, kräva en särskild finansieringslösning.

Förtydligande utifrån socialnämndens yttrande avseende underhållsansvar och gränsdragning (SN 2026/0156):

Socialnämnden har påtalat att nuvarande gränsdragningar för underhållsansvar mellan hyresvärd och hyresgäst i vissa delar upplevs som otydliga, vilket skapar onödig administration och missförstånd. För att möta detta behov fastslås att de framtida gränsdragningslistorna ska förenklas så långt som möjligt. Det ska inom ramen för denna rapport även betonas att framtida underhåll, reinvesteringar och verksamhetsanpassningar fortsatt ska planeras och prioriteras i nära dialog och samverkan med respektive verksamhet för att säkra långsiktig förutsägbarhet.

Förtydligande utifrån utbildningsnämndens yttrande avseende successiv implementering av hyresmodellen (UN 2026/0305):

Med anledning av utbildningsnämndens påpekande förtydligas det härmed att den föreslagna infasningen vid hyreshöjningar över 20 % endast är aktuell för externa hyresgäster (fristående huvudmän) då den nya hyresmodellen infördes i sin helhet för interna kommunala verksamheter den 1 januari 2025. I enlighet med utbildningsnämndens synpunkt fastslås att det tillfälliga intäktsbortfall som uppstår under infasningen för externa aktörer inte får kompenseras genom höjda hyror för den egna kommunala verksamheten. Då merparten av de externa avtalen redan har omförhandlats är den kvarvarande volymen, där infasning kan bli aktuell, mycket begränsad.

Ekonomiska konsekvenser av införandet av ny hyresmodell

Effekterna av den nya hyresmodellen har inte inneburit en generell hyreshöjning för välfärdssektorn som helhet. Den mest påtagliga kostnadsökningen återfinns inom förskoleverksamheten. Förskolor i kommunal regi uppvisar en faktisk hyresökning på **22,0 procent** (från 17 545 tkr år 2024 till 21 399 tkr år 2026), medan förskolor i privat regi har ökat med **17,0 procent**. Denna utveckling speglar att förskolorna haft mycket gynnsamma

och underprissatta hyresnivåer i den tidigare hyresmodellen. I ett scenario där samtliga externa förskoleavtal fullt ut hinner omförhandlas enligt den nya modellen, beräknas den hypotetiska ökningen för privata förskolor uppgå till **37,9 procent** jämfört med den gamla modellen.

I kontrast till förskolornas ökade kostnader har grundskolor och gymnasieskolor i stället fått sänkta hyresnivåer till följd av den nya modellens objektsspecifika beräkningsgrund.

- **Grundskolan:** Den faktiska debiteringen minskade mellan 2024 och 2026 med **2,9 procent** för kommunal regi och med **2,1 procent** för privat regi. I det fullt utbyggda scenariot för 2026 blir den hypotetiska sänkningen **5,3 procent** för den kommunala grundskolan jämfört med om den gamla modellen hade fortsatt gälla.
- **Gymnasieskolan:** Kommunal regi (Danderyds gymnasium, exklusive tilläggshyra för "A-skeppet") uppvisar en faktisk hyressänkning på hela **21,8 procent**.

Inom kategorin särskilda boenden är bilden delad; boenden i privat regi ligger kvar på en oförändrad faktisk debitering (0,0 %), medan boenden i kommunal regi har ökat med **11,3 procent**. Idrottshallar i kommunal regi uppvisar en faktisk sänkning på **8,6 procent**.

Sammantaget visar det faktiska utfallet för hela välfärdsbeståndet en svag total minskning av de debiterade hyrorna med **-0,8 procent** (från 204 872 tkr år 2024 till 203 152 tkr år 2026). Den totala effekten av den nya modellen vid full implementering (om samtliga avtal varit omförhandlade år 2026) visar en teoretisk sänkning av kommunens samlade hyresdebitering med **2,6 procent** (från 209 735 tkr till 204 276 tkr).

Detta visar tydligt att den nya hyresmodellen har fungerat som ett omfördelningsverktyg i linje med självkostnadsprincipen. Den korrigerar historiska skevheter och flyttar kostnadsansvaret till fastighetsobjektsnivå, snarare än att driva en generell hyresdrivande effekt över hela linjen. Att utvärderingen görs under en övergångsperiod innebär dock att slutresultatet kan komma att påverkas av rörliga parametrar såsom framtida inflation och indexuppräkningar.

Självkostnadsprincipen

Vid förvaltning av kommunens fasta egendom och vid lokaluthyrning är utgångspunkten att kommunen ska ta ut marknadshyra. Det finns dock en möjlighet att göra ett undantag från att ta ut marknadshyra om det syftar till att tillgodose ett allmänt, kollektivt intresse för

allmännyttiga och ideella ändamål. Kommunen kan utifrån detta motivera sitt beslut att tillämpa självkostnad som grund för hyressättning av lokaler inom välfärdsverksamhet.

För att hyressättningen ska vara kommunalrättsligt legitim krävs även att den inte kan anses utgöra ett otillåtet gynnande av enskild. Den nu antagna hyresmodellens uppbyggnad med debitering för objektsspecifika förvaltningskostnader innebär en riskminimering för en hyressättning som otillåtet gynnar en enskild aktör. Hyresmodellens nuvarande konstruktion innebär också att de objektiva kriterierna som är uppställda tillämpas konsekvent, dvs att lika fall behandlas lika.

Den huvudsakliga hyresrättsliga risken med att tillämpa självkostnadshyra är emellertid risken för skadeståndsskyldighet i och med hyresgästens indirekta besittningsskydd. Risken föreligger huvudsakligen i situationer då kommunen säger upp hyresgästen för villkorsändring och höjer hyran. Om den i uppsägningen angivna, framräknade självkostnadshyran överstiger vad som kan bedömas utgöra marknadshyra riskerar kommunen att bli skadeståndsskyldig.

Om den hyra kommunen hyresvärden begärt varit oskälig har hyresgästen rätt till ersättning för skada. Risken för att aktualisera det indirekta besittningsskyddet och hyresgästens rätt till skadestånd kan undvikas genom att på förhand beräkna marknadshyran för lokalen i syfte att säkerställa att begärd självkostnadshyra inte kan bedömas vara oskälig.

Det ligger i kommunens intresse att löpande föra dialog med hyresgäster om lokalen, dess nyttjande och kommande åtgärdsbehov och hyresvillkor. Det är således viktigt att kommunens samlade fastighetsstrategi och de objektsspecifika förvaltningsplanerna vägleder arbetet i samband med eventuell uppsägning för villkorsändring och höjning av hyran. Det ligger i det allmännas intresse att kommunen har ett anpassat, lokaleffektivt fastighetsbestånd som över tid inte uppvisar stora avvikelser mellan självkostnad och marknadshyra.

I de hypotetiska, framtida, fall där självkostnadshyran bedöms överstiga marknadshyran för ett specifikt fastighetsobjekt kommer kommunen förhålla sig till den bedömda marknadshyran förutsatt att det specifika fastighetsobjektet är långsiktigt och att kommunen som ägare ser positivt på fortsatta investeringsåtaganden.

Succesiv implementering av hyresmodellen

Förvaltningen konstaterar att en successiv implementering kan införas och att det initiala intäktsbortfallet bör tas inom fastighetsverksamhetens egna ramar då det inte rör sig om några betydande summor. Att kostnaderna blir högst hanterbara förstärks av den ekonomiska analys som gjorts, som visar att den nya hyresmodellen inte har lett till högre hyror för alla verksamheter. En etappvis upptrappning under det första avtalsåret skulle mildra övergången där den bäst behövs, utan att krav på tillkommande budgetmedel är nödvändiga.

Modellen aktiveras genom tre fastställda och objektiva kriterier:

1. **Målgrupp:** Gäller primärt befintliga eller nya hyresgäster inom välfärdsverksamhet.
2. **Tröskelvärde:** Modellen aktiveras om hyreshöjningen överstiger kommande KPI-indexering med 20 procent eller mer.
3. **Avtalslängd:** Förutsätter att hyresgästen tecknar ett avtal på minst tre år eller längre.

Själva hyresjusteringen sker stegvis där full hyra erläggs först från månad 13. För att minimera den ekonomiska risken införs en spärrregel med retroaktiv återbetalningsskyldighet om hyresgästen mot förmodan skulle avflytta i förtid.

När det gäller finansieringen av det tillfälliga intäktsbortfallet förordas en hantering inom fastighetsverksamheten.

Principer för ansvarsfördelning och princip för gränsdragning

För både interna och externa verksamheter som är hyresgäster innebär överflyttande av ansvar för media och avfall till hyresgästerna flera tydliga fördelar. Den främsta fördelen är att kostnaderna för media och avfall blir påverkbara. Hyresgästen kan därmed aktivt minska sina kostnader genom använda media, och avfallshantering mer resurseffektivt genom att släcka belysning, säkerställa att fönster och dörrar stängs, spara på vatten, och sortera ut avfallsfraktioner. Detta bidrar i sin tur till en ökad miljömedvetenhet, då en synlig förbrukning skapar engagemang och motiverar till beteendeförändringar hos personalen. Dessutom skapar systemet en stor transparens eftersom hyresgästen endast betalar för sin egen faktiska förbrukning.

Samtidigt medför modellen vissa nackdelar som verksamheten behöver förhålla sig till. Det uppstår en ökad ekonomisk osäkerhet eftersom driftskostnaden blir rörlig, vilket gör det

svårare att budgetera i förväg jämfört med om man hade haft en fast varmhyra. Det innebär också ett visst administrativt ansvar. Avseende mediakostnader kommer hyresgästen att ha incitament att följa förbrukningar över tid för att på så sätt styra det egna beteendet till det mest ekonomiskt hållbara. Rörande avfall kommer hyresgästen att behöva ta ett ansvar för hur avfall sorteras, dimensionering av antal avfallskärl för den löpande verksamheten samt hur miljörum sköts och städas för att inte drabbas av onödiga kostnader.

En förändring i ansvarsfördelning för mediakostnader och avfallskostnader innebär inte någon ökning av kommunens samlade kostnader. Initialt är förändringen kostnadsneutral. De kostnader som överförs till hyresgästerna för media och avfall skulle mötas av en justering av grundhyran med motsvarande belopp i enlighet med självkostnadsprincipen.

Det som förändras är att styrningen till stora delar hamnar hos hyresgästerna där möjligheten att påverka förbrukningen är som störst, där minskade kostnader framgent utgör ett reellt scenario.

Slutligen kan konstateras att det är praxis på hyresmarknaden att som fastighetsägare hyra ut lokaler där verksamheterna själva bekostar media- och avfallshämtning. Ett införande av en sådan modell skulle därför snarare ses som en anpassning till det som redan är vedertaget.

Förslag om utredning och steg inför möjlig implementering

Innan beslut om implementering fattas föreslås förvaltningen initiera och genomföra ett formellt utredningsarbete. Det första och mest kritiska steget är att genomföra en omfattande inventering av fastighetsbeståndet för att säkerställa vilka förutsättningar som råder för respektive fastighetsobjekt, detta för att kunna bedöma hur en separerad mätning ska kunna genomföras och till vilken kostnad. Även utredning om hur hyressystemet måste anpassas till automatisk debitering av mediakostnader behöver genomföras. För interna verksamheter krävs exempelvis nya rutiner för internfakturering.

Utredningen bör även innefatta en detaljerad beräkning av investeringskostnaderna för inköp och installation av mätutrustning, systemintegration för debitering.

En långsiktig process kopplad till avtalstider

Det är viktigt att betona att detta är ett långsiktigt strategiskt arbete som sträcker sig över flera år då införandet måste synkroniseras med gällande hyresavtal:

- **Externa avtal:** De externa hyresavtalen är juridiskt bindande under sina respektive avtalsperioder. Övergången till individuell debitering kräver en villkorsändring och omförhandling av grundhyran. Implementeringen måste därför ske successivt i takt med att de externa avtalen löper ut eller når sina uppsägnings- och omförhandlingsfönster.
- **Interna avtal:** För de interna välfärdsverksamheterna finns en större flexibilitet, vilket innebär att dessa lokaler med fördel kan fungera som pilotprojekt i ett tidigt skede av processen.

Genom att skynda långsamt och låta implementeringen styras av avtalstiderna säkerställs en grundlig process, samtidigt som förvaltningen hinner bygga upp den administrativa kapacitet som krävs för att hantera den framtida avfalls- och mediadebiteringen.

Då det innebär en större omställning och en betydande förändring i kostnadsansvar finns ett stort behov av tydlig information gentemot hyresgäster om skälen till förändringen och vad ansvarets fördelning kommer att betyda i praktiken.

Strategiska kostnadstäckningsmodeller

Ett generellt riskpåslag på hyreskollektivet bör endast användas för risker kopplade till exempelvis uppkomna vattenskador, bränder, tvister med leverantörer samt kostnader för byggkreditiv. Det är inte lämpligt eller rimligt att ett riskpåslag på hyreskollektivet finansierar lokaleffektivisering i form av vakanser, fastighetsobjekt som i grunden inte kan bära sina egna kostnader eller fastighetsobjekt som är föremål för strategiska utredningar.

En hyresmodell syftar till att agera regelverk för hur hyressättning ska ske, vilka villkor som ska gälla mellan hyresvärd och hyresgäst och att hanteringen ska vara likvärdig mot alla hyresgäster inom samma verksamhetskategori. Den antagna hyresmodellen syftar till att visa på respektive fastighetsobjekts specifika förvaltningskostnader, med andra ord vad självkostnaden för det enskilda fastighetsobjektet uppgår till. Att utgå från de kostnader som är kopplade till de specifika objekten ska företrädesvis leda till en kostnadsmedvetenhet och ligga till grund för välgrundade beslut. En hyresmodell kan sannolikt inte formuleras eller utformas på ett sådant sätt att alla situationer omfattas för att på så vis ha en så kallad handbok för effektivitet. En hyresmodell kan och bör inte fungera som en ersättning för en fastighetsstrategi, med det menas att en hyresmodell inte kan väga in alla aspekter, problemsituationer som snarare bör adresseras av en fastighetsstrategi.

En hyresmodell bör vara utformad på ett sådant sätt att den hanterar frågor som återkommande förekommer och som är naturligt kopplade till det långsiktiga fastighetsbeståndet. Det är inte praktiskt genomförbart att hyresmodellen ska beakta tillfälliga lösningar såsom exempelvis de bostadsmoduler som anskaffades i samband med den uppkomna flyktingkrisen. Fastighetsförvaltning är långsiktig och förutsättningarna för finansiering av kommunens fastighetsbestånd bör således också ha en inneboende långsiktighet. Det är inte heller eftersträvansvärt att fastighetsverksamheten får ett flertal olika sätt för att finansiera den löpande operativa verksamheten.

Att långsiktigt vakanta ytor som inte är uthyrningsbara eller utgörs av ytor som ur ett strategiskt perspektiv inte ska hyras ut bör inte finansieras via intäkter från det samlade hyreskollektivet. Det är i likhet med exempel från andra kommuner klokt att skapa en så kallad lokalbank med fastighetsobjekt som löpande finansieras med särskilda medel. Hur den specifika finansieringslösningen ser ut behöver studeras närmare, men klart är att långsiktigt tomställda lokaler inte bör finansieras via det generella riskpåslaget. Under 2026 uppgår den uteblivna hyresintäkten för vakanta ytor som fastighetsverksamheten bedömt som ej uthyrningsbara till cirka 5 miljoner kronor som då skulle hanteras via en särskild finansiering. I den antagna hyresmodellen möjliggörs uppsägningar av del av lokalytor om krav på avskiljbarhet samt brandcellsgränser tillgodoses. För fastighetsobjekt där verksamheten exempelvis säger upp del av en lokal eller en fristående byggnad i direkt anslutning till övriga verksamhetslokaler kan en uthyrning till annan aktör förhindras av den primära hyresgästens verksamhet. På en skolgård kan det vara omöjligt att tillåta andra hyresgäster av säkerhetsskäl. Även denna aspekt behöver därför hanteras ytterligare. Rekommendationen är att en inventering och analys av en modell för vakanshantering utreds.

Beträffande modell för kostnadstäckning av fastighetsobjekt som inte kan bära sin egen kostnad kan det vara på sin plats att särskilja mellan olika objekt och verksamhetskategorier. För de fastighetsobjekt som ligger inom kategorin välfärd kan det resoneras för att fastighetsverksamheten ska ha ett incitament, utifrån sin profession, att arbeta för en ekonomi i balans. Detta arbete kan ses som ett tvådelat arbete där alla åtgärder för att nå ekonomi i balans för det specifika fastighetsobjektet ska vidtas i det löpande förvaltningsuppdraget, om det inte visar sig möjligt ska fastighetsverksamheten i samarbete med berörd hyresgäst se över möjligheten att finna en alternativ lokallösning som är mer ekonomiskt fördelaktig och som ligger i linje med en kommunal fastighetsstrategi. För särskilda fastighetsobjekt såsom exempelvis objekt med särskilda kulturvärden bör det finnas en modell som finansierar fastighetsverksamhetens driftunderskott. Särskilda

fastighetsobjekt såsom exempelvis kulturfastigheter ses ofta som långsiktiga fastighetsobjekt som ska kvarstå i kommunens ägo och det finns i de flesta fall ett ytterst begränsat handlingsutrymme för att uppnå ekonomi i balans för den typen av fastighetsobjekt. Dessa särskilda fastighetsobjekt finns i både kommunens och Djursholms AB:s ägo. En inventering för att klassificera vilka fastighetsobjekt som ska höra till kategorin kulturfastigheter, samt en ekonomisk analys av dessa, bör framgent genomföras samt införlivas i långsiktiga förvaltningsplaner. Rekommendationen är att en inventering och analys av en modell för kostnadstäckning av fastighetsobjekt utreds.

Beträffande modell för fastighetsobjekt som är under strategisk utredning är det rimligt att argumentera för en särskild finansiering utanför den ordinarie hyressättningen. Grunden för den argumentationen kan ses i skillnaden mellan ansvar mellan en teknisk nämnd/fastighetsnämnd och kommunstyrelsen. En teknisk nämnd/fastighetsnämnd ansvarar för löpande drift och förvaltning av fastighetsbeståndet, när ett fastighetsobjekt har konstaterats sakna behov i den kommunala lokalförsörjningen överlämnas berört objekt till kommunstyrelsen. Även i särskilda fall där kommunstyrelsen på eget initiativ fattar beslut om särskilda utredningar syftande till att ändra inriktning eller avyttra specifika fastighetsobjekt kan resoneras för att den tekniska nämndens/fastighetsnämndens finansieringsansvar för den löpande driften och förvaltningen upphör. Det finns inga möjligheter för den tekniska nämnden/fastighetsnämnden att fullgöra sitt uppdrag då intäktssidan är låst i avvaktan på kommunstyrelsen beslut. Med det sagt menas inte att ansvaret för löpande drift och förvaltning förflyttas från teknisk nämnd/fastighetsnämnd till kommunstyrelsen, utan det är endast en särskild finansiering som förtydligar ansvaret.

Rekommendationen är att en inventering och analys av en modell för kostnadstäckning av fastighetsobjekt i strategiska utredningsskeden utreds.