



Tjänsteutlåtande

Utfärdat 2024-03-11

Diarienummer SFF-2024-00320

Handläggare: Cecilia Dahlin, Morgan Andersson

Telefon: 031-365 05 29, 031-365 06 00

E-post: cecilia.dahlin@stadsfast.goteborg.se
morgan.andersson@stadsfast.goteborg.se

Återrapportering av uppdrag om minskade produktionskostnader

Förslag till beslut

I stadsfastighetsnämnden

1. Stadsfastighetsnämnden förklarar uppdraget (kommunfullmäktige 2022-05-19 § 17, 2023-02-23 § 26) att redovisa hur nämndens produktionskostnader kan minska enligt förslag 4 i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande och enligt kommunstyrelsens förslag, som fullgjort.
2. Stadsfastighetsförvaltningens plan för minskade produktionskostnader antecknas.

Sammanfattning

Stadsfastighetsnämnden har fått i uppdrag (kommunfullmäktige 2022-05-19 § 17, 2023-02-23 § 26) att redovisa hur nämndens produktionskostnader kan minska enligt förslag 4 i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande diarienummer 1240/21 och enligt kommunstyrelsens förslag, handling 2022 nr 62. I detta ärende föreslås uppdraget förklaras fullgjort.

Stadsfastighetsförvaltningen har tagit fram en plan för att ge en tydlig strategisk inriktning för förvaltningens arbete med att minska produktionskostnaderna. Förvaltningen bedömer att planen utgör en god grund för förvaltningens arbete med att minska produktionskostnaderna och det övergripande målet är att produktionskostnaderna ska ha minskat väsentligt till 2027.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Verksamhetslokaler inom stadsfastighetsnämndens bestånd finansieras framför allt genom självkostnadshyra, vilket innebär att kostnaden för genomförda investeringar, såsom avskrivning, ränta och drift betalas av hyresgästerna (verksamhetsnämnderna).

Byggsektorns och stadsfastighetsförvaltningens produktionskostnader har under de senaste åren ökat på flera plan. Likaså har internräntan som bygger på Göteborgs Stads egna upplåningskostnader stigit kraftigt. Inflationen påverkar nyckeltalen framåt med stigande projektkalkyler som följd. Många av verksamhetsnämnderna har ett ansträngt ekonomiskt läge och lokalkostnaderna utgör en betydande del av de totala kostnaderna.

Det är därför av största vikt att stadsfastighetsförvaltningen arbetar strukturerat och målinriktat med att minska produktionskostnaderna.

Uppdraget har resulterat i en plan med det övergripande målet att förvaltningens produktionskostnader väsentligt ska minska till 2027. Stadsfastighetsförvaltningen

bedömer att planen kommer utgöra en god grund för en positiv effekt på hyresgästernas självkostnad och stadens ekonomi.

Bedömning ur ekologisk dimension

En utmaning uppstår när kostnader för att nå klimatmålen blir hyreskostnader, vilket påverkar den ekonomiska dimensionen. Den framtagna planen för minskade produktionskostnader lägger grunden för en kostnadseffektiv klimatomställning som ska kunna ske utan påverkan på välfärden. Det finns en risk att klimatomställningen kan påverkas negativt utifrån målkonflikt med den ekonomiska dimensionen, detta avser främst innovationssatsningar och projekt som ska visa vägen mot 2030-målet och en klimatpåverkan nära noll.

Respektive åtgärd i planens genomförande behöver bedömas utifrån eventuella konsekvenser på den ekologiska dimensionen.

Bedömning ur social dimension

Förvaltningen bedömer att ärendet kan bidra till att skapa bättre ekonomiska förutsättningar för välfärden och på så sätt stärka den sociala dimensionen. Respektive åtgärd i planens genomförande behöver dock bedömas utifrån eventuella konsekvenser på den sociala dimensionen.

Bilagor

1. Stadsfastighetsförvaltningens plan för minskade produktionskostnader

Ärendet

Kommunfullmäktige beslutade 2022-05-19 §17 att ge lokalnämnden och stadsfastighetsnämnden uppdrag om utvecklad ekonomistyrning avseende hyressättning av stadens verksamhetslokaler. Här föreslås uppdrag avseende minskade produktionskostnader förklaras fullgjort.

Beskrivning av ärendet

Kommunfullmäktige beslutade 2021-09-16 §25 om en ny princip för internhyressättning av samtliga verksamhetslokaler i lokalnämndens bestånd. I samma beslut fick kommunstyrelsen ett tilläggsuppdrag att, i samarbete med lokalnämnden och berörda nämnder, redovisa förslag kopplade till en ny utvecklad ekonomistyrning för hyressättningen. Stadsledningskontoret genomförde hösten 2021 inledande dialoger med sju förvaltningar inför framtagande av ett förslag på förbättrad ekonomistyrning. Det utmynnade i att lokalnämnden och stadsfastighetsnämnden sammanlagt fick åtta uppdrag inom ramen för utvecklad ekonomistyrning kopplat till hyressättning av stadens verksamhetslokaler. Sju av dessa uppdrag är avslutade sedan tidigare och det återstående uppdraget som föreslås förklaras fullgjort i detta ärende:

9. Lokalnämnden får i uppdrag att under 2022 ta fram och redovisa en strategi för hur nämndens produktionskostnader kan minska enligt förslag 4 i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande. I strategin ska särskilt möjligheten till konceptuellt byggande beaktas.

I samband med kommunfullmäktiges möte 2023-02-23 § 26 formulerades uppdraget enligt:

Stadsfastighetsnämnden får i uppdrag att under 2023 redovisa hur nämndens produktionskostnader kan minska enligt förslag 4 i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande. I uppdraget att redovisa hur kostnader kan minskas ska även tas hänsyn till andra perspektiv som livscykel, hållbarhet och driftkostnad. Stadsfastighetsnämnden ska också redovisa hur den ökade ambitionsnivån inom ekologisk hållbart byggande kan kombineras med minskade kostnader. I arbetet ska även möjligheten till konceptuellt byggande beaktas.

Förvaltningen redovisar i detta ärende ett förslag på hur kommunfullmäktiges uppdrag kan förklaras fullgjort.

Stadsfastighetsförvaltningens arbete med uppdraget

Arbetet med uppdraget har utförts av en arbetsgrupp på stadsfastighetsförvaltningen med deltagarrepresentanter från samtliga avdelningar på förvaltningen. Två workshoppar har bidragit med underlag till arbetsgruppens arbete, en workshop internt på stadsfastighetsförvaltningen och en med representanter från förvaltningens hyresgäster.

Arbetet har resulterat i en plan med strategiområden och strategier (Bilaga 1) som ska utgöra den övergripande styrningen för stadsfastighetsförvaltningens arbete med att minska produktionskostnaderna.

Remissbehandling av planen har genomförts både internt och externt, med hyresgäst- samt stadsutvecklande förvaltningar, samt Förvaltnings AB Framtiden. Sex externa remissvar har inkommit från förvaltningen för funktionsstöd, grundskoleförvaltningen

och förskoleförvaltningen samt från exploateringsförvaltningen och Förvaltnings AB Framtiden. Åtta interna svar har inkommit från stadsfastighetsförvaltningen.

Workshopar och remissbehandling har varit av stor betydelse för arbetet.

I arbetsprocessen har det funnits en ambition att göra en omvärldsbevakning och jämförelse med andra kommuner. Det har dock visat sig svårt att få fram kvalitetssäkrade branschnyckeltal som säkerställer relevanta jämförelser, under detta uppdragets genomförande. Förvaltningen har ett pågående utvecklingsarbete avseende branschnyckeltal som kommer att nyttjas och utvecklas som en del av planens genomförande.

Stadsfastighetsförvaltningens plan för minskade produktionskostnader

Planens syfte är att ge riktningen och vara den gemensamma grunden för stadsfastighetsförvaltningens strategiska arbete för att minska produktionskostnaderna.

Planens övergripande mål är att stadsfastighetsförvaltningens produktionskostnader väsentligt ska minska till 2027.

Planen innehåller fyra identifierade strategiområden, för att uppnå målet:

- *Fastighetsutveckling*
- *Krav och kvalitet*
- *Upphandling*
- *Projektstyrning*

För varje strategiområde finns strategier och exempel på vad strategierna kommer att innebära. Planen innehåller också en tvärgående strategi, samverkan. I samtliga strategiområden bedöms samverkan med hyresgäst- och stadsutvecklande förvaltningar vara mycket viktig för genomförandet.

I Figur 1 visas en sammanfattande bild av målbild, strategiområden och den tvärgående strategin för samverkan.



Figur 1. Sammanfattande bild över stadsfastighetsförvaltningens plan för minskade produktionskostnader.

För målet finns indikatorer där målvärde anges. Indikatorernas målvärde konkretiserar vad som ska uppnås under planperioden. Se nedan tabell.

Tabell 1. Indikatorer och dess målvärden för produktionskostnad

Indikatorer	Målvärde 2027
Produktionskostnad förskola	41 000 kr/BTA
Produktionskostnad grundskola	28 000 kr/BTA
Produktionskostnad BmSS	42 000 kr/BTA
Produktionskostnad VoB	Kräver utveckling

Indikatorernas referens utgörs av referenskurvor för respektive indikator som visar på utvecklingen för nyinvesteringskostnad per bruttoarea, se nedan diagram 1-3.

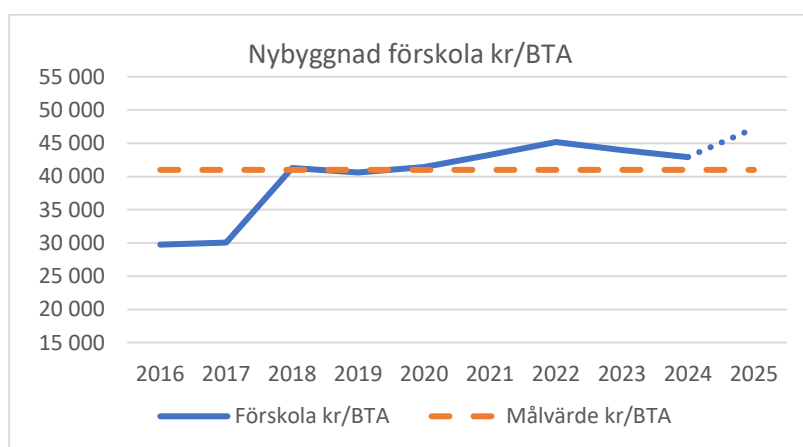


Diagram 1. Indikatorns referenskurva för nybyggnad förskola

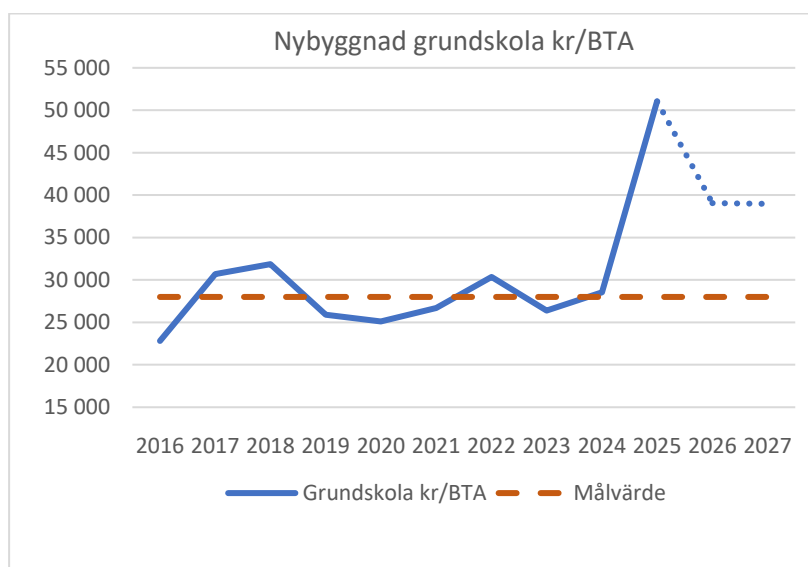


Diagram 2. Indikatorns referenskurva för nybyggnad grundskola

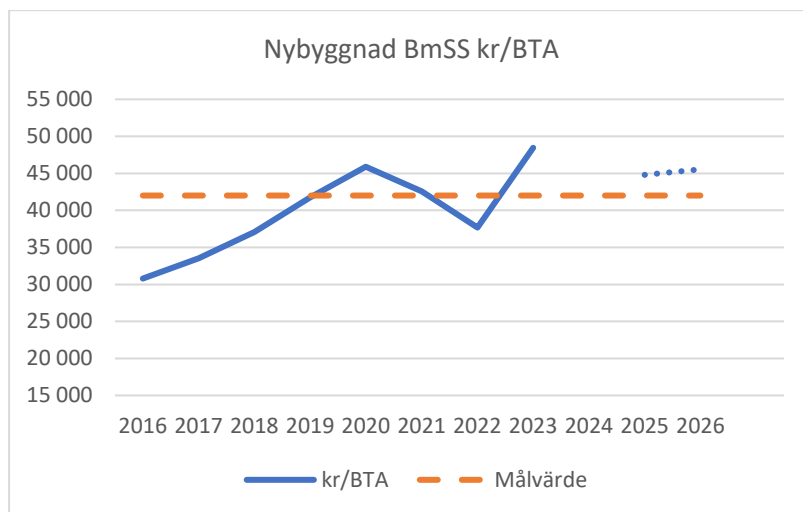


Diagram 3. Indikatorns referenskurva för nybyggnad för BmSS

Stadsfastighetsförvaltningen har arbetat fram en strategisk utvecklingsplan i vilken fyra fokusområden med tillhörande strategier har identifierats. Ett av dessa fokusområden är effektiv samhällsnytta med tillhörande strategi *aktivt arbeta för låga byggnation-, drift och underhållskostnader*. Förvaltningens plan för minskade produktionskostnaden innebär en konkretisering av denna strategi och åtgärder kommer att definieras i samband med förvaltningens årliga verksamhetsplanering.

För att nå målen i planen kommer det att ställas stora krav på samverkan, både internt på förvaltningen och externt med hyresgäst och de övriga stadsutvecklande förvaltningarna.

Förvaltningens bedömning

Förvaltningen bedömer att stadsfastighetsförvaltningens plan utgör en god grund för arbetet med att minska produktionskostnaderna och att intentionerna i kommunfullmäktiges uppdrag avseende minskade produktionskostnader därmed uppnås.

Arbetet med minskade produktionskostnader kommer innebära att intressen ställs mot varandra. Det finns ett antal målkonflikter och utmaningar att hantera:

- Att skapa goda tomtförutsättningar för våra fastigheter i den täta staden är en utmaning, där nödvändigheten att kompromissa kan ses som en risk utifrån såväl ekonomisk som ekologisk och social dimension. Samverkan och hela-staden perspektivet är avgörande.
- Det bedöms som en risk att klimatomställningen inom stadsfastighetsförvaltningens byggnation kan påverkas negativt utifrån målkonflikt med den ekonomiska dimensionen, detta avser främst innovationssatsningar och projekt som ska visa vägen mot 2030-målet om nära noll klimatpåverkan.
- I ambitionen att minska produktionskostnaderna finns risk att tappa det långsiktiga driftperspektivet. Fastigheternas kvalitet och funktion långsiktigt behöver säkerställas både vid ny- och ombyggnad. Ett LCC-perspektiv kan innebära höga initiala kostnader i byggskedet men lägre kostnader vid långsiktig användning, till exempel avseende underhåll eller verksamhetens bemanning.
- Återanvändning av befintliga fastigheter är önskvärt ur en ekologisk dimension och ofta också ur ekonomisk dimension. Att hålla nere produktionskostnaderna inom ramen för vad som är tekniskt möjligt och vad marknaden har att erbjuda är en utmaning. Hyresgästernas krav på funktionella och moderna lokaler kan stå i konflikt med de möjligheter som står till buds.

Expedieras till

Kommunstyrelsen
Berörda nämnder

Lars Mauritzson

Martin Blixt

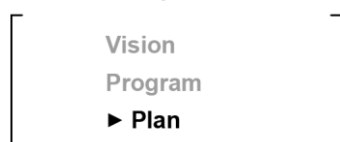
Avdelningschef förvaltning och
fastighetsutveckling

Förvaltningsdirektör

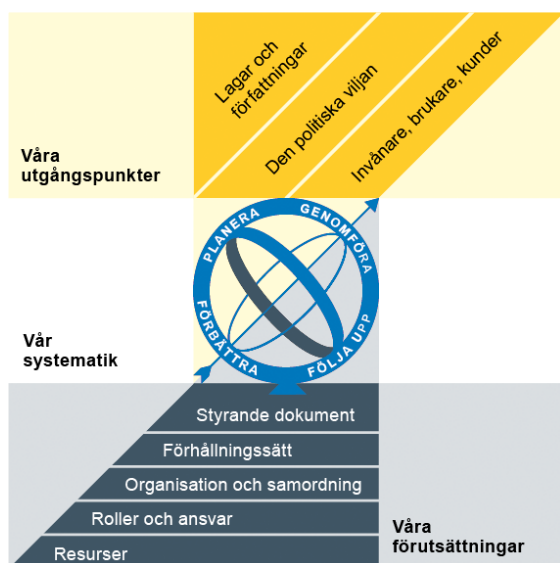
Stadsfastighetsförvaltningens plan för minskade produktionskostnader



Planerande styrande dokument



Göteborgs Stads styrsystem



Utgångspunkterna för styrningen av Göteborgs Stad är lagar och författningar, den politiska viljan och stadens invånare, brukare och kunder. För att förverkliga utgångspunkterna behövs förutsättningar av olika slag. Stadens politiker har möjlighet att genom styrande dokument beskriva hur de vill realisera den politiska viljan. Inom Göteborgs Stad gäller de styrande dokument som antas av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Därutöver fastställer nämnder och bolagsstyrelser egna styrande dokument för sin egen verksamhet. Kommunfullmäktiges budget är det övergripande och överordnade styrande dokumentet för Göteborgs Stads nämnder och bolagsstyrelser.

Om Göteborgs Stads styrande dokument

Göteborgs Stads styrande dokument är våra förutsättningar för att vi ska göra rätt saker på rätt sätt. De anger vad nämnder/styrelser och förvaltningar/bolag ska göra, vem som ska göra det och hur det ska göras. Styrande dokument är samlingsbegreppet för dessa dokument.

Stadens grundläggande principer såsom demokratisk grundsyn, principer om mänskliga rättigheter och icke-diskriminering omsätts i praktisk verksamhet genom att de integreras i stadens ordinarie beslutsprocesser. Beredning av och beslut om styrande dokument har en stor betydelse för förverkligandet av dessa principer i stadens verksamheter.

De styrande dokumenten ska göra det tydligt både för organisationen och för invånare, brukare, kunder, leverantörer, samarbetspartners och andra intressenter vad som förväntas av förvaltningar och bolag. De styrande dokumenten ligger till grund för att utkräva ansvar när vi inte arbetar i enlighet med vad som är beslutat.

Styrande dokument			
Kommunala föreskrifter		Planerande och reglerande styrande dokument	
Normgivning mot enskild	Riktade styrande dokument	Planerande styrande dokument	Reglerande styrande dokument

Dokumentnamn: Stadsfastighetsförvaltningens plan för minskade produktionskostnader

Beslutad av:
[Nämnd/styrelse/befattning]

Gäller för:
Göteborgs Stad
stadsfastighetsförvaltningen

Diarienummer:
SFF-2024-00320

**Datum och paragraf för
beslutet:**
[Text]

Dokumentsort:
Plan

Giltighetstid:
2024–2027

Senast reviderad:
2024-03-11

Dokumentansvarig:
[Funktion]

Innehåll

Inledning	6
Syftet med denna plan	6
Vem omfattas av planen	6
Giltighetstid	6
Bakgrund	6
Koppling till andra styrande dokument	7
Genomförande av denna plan	7
Uppföljning av denna plan	7
Stadsfastighetsförvaltningens plan för minskade produktionskostnader	8
Mål och utgångsläge	8
Indikatorernas målvärde	8
Indikatorernas referensvärde	9
Sammanfattande bild över planens mål och strategiområden	10
Strategiområde: Fastighetsutveckling	11
Vi strävar efter att möta lokalbehoven utan att bygga nytt	11
Vi beaktar genomförandefrågor i stadsutvecklingens planering	11
Vi arbetar utifrån en definierad underhållstrategi som bidrar till kostnadseffektivitet när vi underhåller och reinvesterar	12
Strategiområde: Krav och kvalitet	13
Vi definierar den tekniska kvaliteten i samverkan och arbetar systematiskt med att sänka kostnaderna via tekniska krav och anvisningar	13
Vi prövar alternativ och vägval som utvärderar och utvecklar våra krav- och kvalitetsnivåer	13
Vi har en effektiv framtagning och utformning av tekniska krav och anvisningar	14
Vi driver klimatomställningen till 2030 utifrån en definierad inriktning om kostnadseffektivitet	14

Vi strävar efter återbruk, minimering och optimering avseende materialåtgång	14
Strategiområde: Upphandling	15
Vi använder strategisk upphandling som verktyg för goda affärer.....	15
Vi utvecklar upphandlingsstrategier från portföljnivå till projektnivå	15
Vi använder paketering som en strategi för konkurrens	16
Vi arbetar systematiskt med avtalsuppföljning	16
Strategiområde: Projektstyrning	17
Vi styr planeringsfasen utifrån en definierad inriktning	17
Vi styr projekteringsprocessen utifrån en definierad inriktning	17
Vi undviker sena tillägg och ändringar i projekten som leder till kostnadsavvikelser	17
Vi skapar en samarbetsmiljö i projekten där varje expertis bidrar maximalt	18
Tvärgående strategi: Samverkan	19
Referenser	20

Inledning

Syftet med denna plan

Denna plan visar riktningen och är den gemensamma grunden för stadsfastighetsförvaltningens strategiska arbete för att minska produktionskostnaderna.

Planen är en del av förvaltningens strategiska utvecklingsarbete för att uppnå målsättning om stadsfastighetsförvaltningen som affärsmässig samhällsaktör som tillhandahåller fastigheter som möter hyresgästernas behov till lägsta möjliga självkostnad.

Vem omfattas av planen

Denna plan gäller för stadsfastighetsförvaltningen.

Giltighetstid

Denna plan gäller från dess antagande till 2027. Planen revideras vid behov.

Bakgrund

Verksamhetslokaler inom stadsfastighetsnämndens bestånd finansieras genom framför allt genom självkostnadshyra, vilket innebär att kostnaden för genomförda investeringar, såsom avskrivning, ränta och drift betalas av hyresgästerna (verksamhetsnämnderna).

Byggsektorns och stadsfastighetsförvaltningens produktionskostnader har under de senaste åren ökat på flera plan. Likaså har internräntan som bygger på Göteborgs Stads egna upplåningskostnader stigit kraftigt. Inflationen påverkar nyckeltalen framåt med stigande projektkalkyler som följd. Många av verksamhetsnämnderna har ett ansträngt ekonomiskt läge och lokalkostnaderna utgör en betydande del av de totala kostnaderna.

Enligt stadens riktlinjer gällande styrning, uppföljning och kontroll ska nämnd planera verksamheten utifrån ekonomiska förutsättningar, nuläge och förändringar kopplade till fullgörande av grunduppdrag och behov hos de vi är till för.

Stadsfastighetsförvaltningen har i sin strategiska utvecklingsplan en uttalad ambition att tillhandahålla fastigheter som möter hyresgästernas behov till lägsta möjliga självkostnad. Det ska uppnås genom att agera som en affärsmässig samhällsaktör i såväl produktion som drift och förvaltning.

Stadsfastighetsnämnden fick 2023 i uppdrag av kommunfullmäktige att redovisa hur nämndens produktionskostnader kan minska.

Koppling till andra styrande dokument

Göteborgs Stads budget är det övergripande styrdokumentet. Planen har kopplingar till dokument som styr omfattning och utformning av byggnader och mark på de fastigheter som förvaltas och utvecklas av stadsfastighetsförvaltningen samt styrdokument som ingår i stadsutvecklingens och lokalförsörjningens styrmiljö. I ovan inkluderas också verksamhetsnämndernas styrdokument med koppling till dessa områden.

Genomförande av denna plan

Stadsfastighetsförvaltningen ansvarar för genomförandet av denna plan.

För att nå målet kommer genomförande ske genom ordinarie verksamhetsplanering där åtgärder identifieras och prioriteras inom respektive verksamhetsområde, utifrån denna plan.

Planen utgör de strategiska ramarna för arbetet med minskade produktionskostnader. För att säkerställa ett tydligt fokus på genomförande, och löpande kunna möta de hinder som uppstår, kommer implementeringen och uppföljningen av planen ha en stor betydelse för arbetet.

Uppföljning av denna plan

Uppföljning av denna plan ska ske årligen. Utfall och analys rapporteras i samband med förvaltningens årsrapportering.

Uppföljningen ska redovisa produktionskostnader i förhållande till uppsatt mål samt redogöra för status för planens genomförande, inklusive en analys av hur eventuella hinder och utmaningar kan övervinnas. Status för förvaltningens framtagning och jämförelse med branschnyckeltal ska också rapporteras.

Planen revideras vid behov.

Stadsfastighetsförvaltningens plan för minskade produktionskostnader

Mål och utgångsläge

Planens övergripande mål är att stadsfastighetsförvaltningens produktionskostnader väsentligt ska minska till 2027. Planen ska utgöra den övergripande styrningen för förvaltningens arbete med att minska produktionskostnaderna.

Med produktionskostnad avses den totala kostnaden för ett byggprojekt efter att alla led i byggprocessen är inräknade; markförvärv, projektering, kommunala avgifter, kontroll, besiktning, garantier, försäkringar, kreditivränta, entreprenadarbeten och mervärdesskatt.

För målet finns indikatorer där målvärde anges. Indikatorernas målvärde konkretiserar vad som ska uppnås under planperioden.

Indikatorernas referens utgörs av referenskurvor för respektive indikator som visar på utvecklingen för nyinvesteringskostnad per bruttoarea, se nästa sida.

Målvärde samt referensvärden för vård- och omsorgsboende saknas på grund av få byggnationer. Utveckling av nyckeltal för vård- och omsorgsboenden kommer ske inom planens giltighetstid.

Indikatorernas målvärde

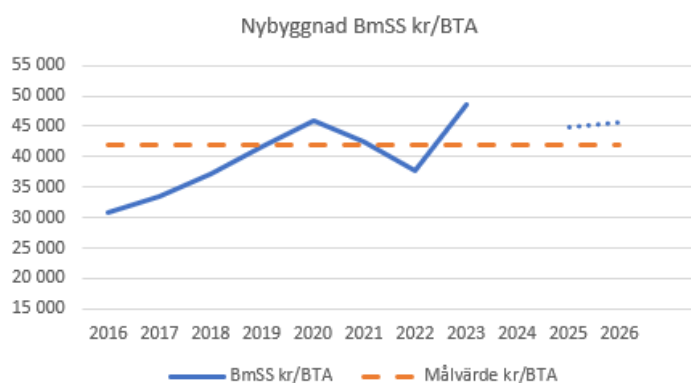
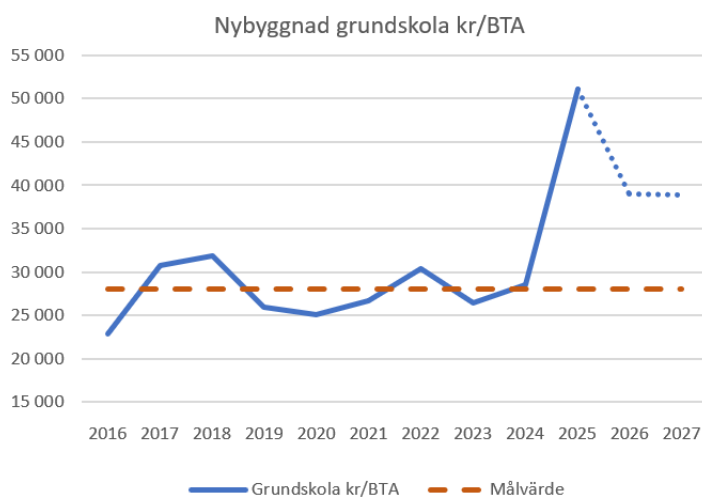
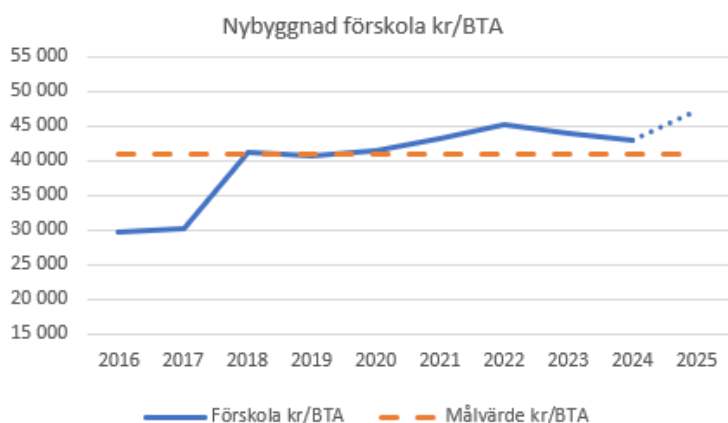
Nedan anges målvärde för produktionskostnad för förskola, grundskola respektive BmSS.

Indikatorer	Målvärde 2027
Produktionskostnad förskola	41 000 kr/BTA
Produktionskostnad grundskola	28 000 kr/BTA
Produktionskostnad BmSS	42 000 kr/BTA
Produktionskostnad VoB	Kräver utveckling

Indikatorernas referensvärde

Nedan visas utvecklingen för produktionskostnad per bruttoarea för förskola, grundskola respektive BmSS. Utvecklingskurvorna utgör referens för målvärdena, som är inlagda med orange streckad linje i diagrammen. Blå prickad linje avser prognos för projekt som ännu inte är upphandlade. BmSS saknar projekt för år 2024. Referensvärde för vård- och omsorgsboende saknas på grund av få byggnationer.

Indikatorernas referens



Sammanfattande bild över planens mål och strategiområden

För att nå det uppsatta målet anges fyra strategiområden i denna plan. För varje sådant område finns ett antal strategier och exempel på vad strategierna kommer innebära. Planen innehåller utöver strategiområdena också en tvärgående strategi, samverkan, som bidrar till samtliga områden.

Strategiområdena har i denna plan ingen inbördes prioritering. Bedömningen är att samtliga fyra områden har stor betydelse för att nå målet om att väsentligt minska produktionskostnaderna.

Planen utgör de strategiska ramarna för arbetet med minskade produktionskostnader, det innebär att identifiering och prioritering av åtgärder kommer i efterföljande implementering och genomförande av planen.



Figur 1: Sammanfattande bild över stadsfastighetsförvaltningens mål och strategiområden samt tvärgående strategi för minskade produktionskostnader

Strategiområde: Fastighetsutveckling



Inom den strategiska fastighetsplaneringen i den pågående stadsutvecklingen finns potential att utveckla arbetet för ökad kostnadseffektivitet och minskade produktionskostnader. Arbetet utgår från hyresgästernas behov, befintliga fastigheters förutsättningar och stadsutvecklingen.

Vi strävar efter att möta lokalbehoven utan att bygga nytt

Strategin innebär exempelvis att

- Inriktningen är en femstegsprincip som beskriver en strävan efter att i första hand nyttja och ta hand om de fastigheter som finns, så långt det är möjligt.
 1. Förvalta och förvärva fastigheter på ett strategiskt sätt - den mest kostnadseffektiva byggnaden är den som inte behöver byggas
 2. Effektivisering av nyttjandet av befintliga lokaler inklusive samnyttjan och samlokalisering
 3. Bygga om befintliga lokaler
 4. Bygga ut och/eller bygga på lokaler
 5. Riva och/eller bygga nytt. Beakta läge och tomtens förutsättningar samt optimera ytor.
- För varje steg identifieras kostnadssänkande respektive kostnadsdrivande faktorer som vägledning. Stadens ekonomi ur ett helhetsperspektiv beaktas och hyresgästernas verksamhetskostnad vägs in för olika val.
- I arbetet med strategisk och taktisk stadsutveckling tas femstegsprincipen med i syfte att i tidiga skeden skapa förutsättningar för kostnadseffektivitet.
- Fortsätta utveckla strategisk fastighetsplanering för att utveckla och komplettera befintligt bestånd, tillsammans med hyresgäst och långsiktig sammanhållen stadsutveckling

Vi beaktar genomförandefrågor i stadsutvecklingens planering

Strategin innebär exempelvis att

- Arbeta för bättre tomtförutsättningar för verksamhetslokaler, med beaktande av att stadsutvecklingen i den täta staden oftast innebär kompromisser.
- Arbeta för kommunalekonomiska bedömningar för genomförande i den tidiga stadsutvecklingen
- I samverkan delta i uppdraget från kommunfullmäktiges budget 2024: ”Exploateringsnämnden får i uppdrag att i samverkan med stadsfastighetsnämnden utreda hur välfärdsnämnderna kan få lägre hyra om byggnationen bidrar till ökad exploatering.”
- Arbeta utifrån en plan som säkrar den mest effektiva byggnationen i förhållande till byggrätten och tomtens förutsättningar samt identifiera kostnadsdrivande resp. kostnadssänkande faktorer

Vi arbetar utifrån en definierad underhållsstrategi som bidrar till kostnadseffektivitet när vi underhåller och reinvesterar

Strategin innebär exempelvis att

- Genom förvaltningens underhållsstrategi säkra optimering av när insatser i underhållsplanerna ska genomföras, hur de ska prioriteras och vad omfattningen ska vara utifrån kvalitet och kostnadseffektivitet.
- Genom tydliga projektbeställningar säkerställa inriktning och omfattning för att välja den bästa lösningen utifrån en ekonomisk, ekologisk och social dimension, med särskilt fokus på kostnadseffektivitet.
- I samverkan med hyresgäst definiera ändamålsenliga lokaler och rätt nivå för verksamhetsanpassningar, med beaktande av begränsningar utifrån lagtvingande földeffekter som kan uppstå utifrån olika val.
- Fortsatt utveckling av den strategiska planeringen för att skapa effektiva evakueringskedjor och möjlighet för kostnadseffektiva upphandlingar

Strategiområde: Krav och kvalitet



kostnadseffektivitet.

Stadsfastighetsförvaltningens tekniska krav ska styra mot fastigheter som möter hyresgästernas behov till lägsta möjliga självkostnad, med beaktande av långsiktig fastighetsförvaltning och hållbarhetsdimensionerna. Den tekniska kvaliteten ska vara väl definierad. Klimatomställningen i byggnation ska ha fokus på

Vi definierar den tekniska kvaliteten i samverkan och arbetar systematiskt med att sänka kostnaderna via tekniska krav och anvisningar

Strategin innebär exempelvis att

- Vi definierar kvalitet i samverkan med hyresgästerna och arbetar för att tekniska krav och anvisningar (TKA) och hyresgästernas funktionsprogram gemensamt ska definiera en kostnadseffektiv produkt
- Styrande principer för tekniska krav och anvisningar omarbetas utifrån målsättning om hyresgästens lägsta möjliga självkostnad, i förhållande till konsekvens för fastighetsförvaltning och hållbarhetsambitioner
- TKA genomlysas i sin helhet utifrån omarbetade styrande principer där kostnadsfördelning och kvalitetsnivå utifrån kravkälla redovisas
- Samarbetet både internt och med hyresgäst avseende utvärdering, erfarenhetsåterföring och förbättring av TKA utvecklas
- Genomgång av TKA fortsätter för att identifiera potential för minskning av produktionskostnader utförs och implementeras löpande

Vi prövar alternativ och vägval som utvärderar och utvecklar våra krav- och kvalitetsnivåer

Strategin innebär exempelvis att

- Prefabricerade moduler för förskola och BmSS fortsätter att utvärderas
- Utifrån ett strategiskt resonemang och styrning utöka standardisering av komponenter och utförande, inklusive återbruk
- Vi ser över våra vägval, såsom (exempel)
 1. Krav på behovsstyrd ventilation (VAV) i skolor
 2. Krav på energianvändning och dess följd effekter
- Vi utreder alternativ för att kunna kostnadseffektivisera, såsom (exempel)
 3. Framtagning av kostnadseffektivt koncept för övernattningsskola
 4. Förenkling av ventilationslösningen i BmSS
 5. Möjlighet till sänkta bjälklagshöjder

Vi har en effektiv framtagning och utformning av tekniska krav och anvisningar

Strategin innebär exempelvis att

- TKA ska ha en enhetlig utformning som stödjer en effektiv tillämpning
- Processen för revidering av TKA ska utgå från den definierande kvaliteten och styrande principer samt ska präglas av förankring och transparens
- TKA ska vara väl applicerbar utifrån respektive hyresgäst/produkt samt upphandlingsform

Vi driver klimatomställningen till 2030 utifrån en definierad inriktning om kostnadseffektivitet

Strategin innebär exempelvis att

- Arbeta för att införandet av ett teknikneutralt krav i form av en klimatbudget i alla nybyggnationsprojekt ska vara kostnadsneutralt
- Arbeta med systematisk omvärlds- och marknadsanalys utifrån att bedöma marknadens mognad för höjda klimatkrav enligt stadens klimatmål 2025–2030
- Arbeta för alternativa finansieringsmöjligheter för innovationssatsningar och projekt som ska visa vägen mot 2030-målet om nära noll klimatpåverkan
- Arbeta med en totalmetodik där mer lönsamma metoder får betala för icke-lik lönsamma metoder för att hålla produktionskostnaderna nere

Vi strävar efter återbruk, minimering och optimering avseende materialåtgång

Strategin innebär exempelvis att

- Bevara tomter och påverka marken så lite som möjligt vid byggnation
- Utredda när bevarande, på- och utbyggnad lönar sig kostnadsmässigt och klimatmässigt jämfört med att riva/bygga nytt (se också avsnitt Fastighetsutveckling)
- Utvärdera våra krav utifrån vilka följd effekter det kan ge i form kostnadsdrivande ytor, volymer och material. Utformning av byggnader ska ske med hänsyn till formfaktor och undvikande av speciallösningar, med beaktande av god och långsiktigt användbar arkitektur.
- Vi återbrukar med fokus på material och produkter som gynnar både klimat och kostnad. Identifiera vilka produkter som alltid ska cirkuleras och återbrukas och hur logistiken ska se ut, utifrån kostnadseffektivitet

Strategiområde: Upphandling



En strategisk upphandling bedöms som ett kritiskt verktyg för minskade produktionskostnader och är en förutsättning för stadsfastighetsförvaltningen som affärsmässig samhällsaktör med kostnadseffektiv styrning av inköp och upphandling utifrån effektivitet, väl fungerande konkurrens och rättssäkerhet.

Vi använder strategisk upphandling som verktyg för goda affärer

Strategin innebär exempelvis att

- Inköp och upphandling ska lyftas till en högre strategisk nivå och vara en central del av den strategiska styrningen av förvaltningens verksamhet
- Strategisk planering av inköp och upphandling ska vara en naturlig del av förvaltningens ledningsprocesser
- Systematisk bevaka marknadsläge och leverantörsmarknad för största träffsäkerhet
- Marknadsföra kommande upphandlingar
- Alternativa lösningar samt kostnadseffektiv uppfyllelse av hållbarhetsmål främjas

Vi utvecklar upphandlingsstrategier från portföljnivå till projektnivå

Strategin innebär exempelvis att

- Genom förvaltningens utveckling av portföljstyrning finns förutsättningar och helhetssyn för effektiva upphandlingsstrategier på portföljnivå
- Analysera de möjliga affärsmässiga vinsterna och genomförbarhet utifrån ett helhetsperspektiv
- Definierade upphandlingsstrategier för olika nivåer inom portföljer arbetas fram; portfölj, program, koncept och olika typer av projekt och uppdrag.
- I en upphandlingsstrategi kan komponenterna entreprenadform, ersättningsform, upphandlingsförfarande och samverkansform ingå och utformas utifrån uppdragets komplexitet och osäkerhet samt interna resursers möjlighet att driva upphandlingen på ett effektivt sätt
- En upphandlingsstrategi ska alltid ingå i projektdirektivet även om den generella strategin kan behöva kompletteras och anpassas därefter
- Upphandlingsstrategier utifrån hållbarhetskrav utvecklas

Vi använder paketering som en strategi för konkurrens

Strategin innebär exempelvis att

- Gruppera projekt eller uppdrag för att göra samlade upphandlingar och genomföranden
- Paketeringen sker på ett sätt som attraherar de leverantörer som kan bygga till rätt tid, kostnad och innehåll.
- Systematiskt gå igenom portföljplaneringen för att se möjligheterna till effektiva paketeringar
- Definiera vad som krävs och behöver analyseras för att en paketering ska vara lönsam, såsom marknad, tidpunkt, interna resurser och omhändertagande av risker och möjligheter.
- Standardiserade komponenter och typlösning kan handlas upp på ramavtal där stora inköpsmängder ger bättre prisbild.
- Förutsättningar för en kostnadseffektiv klimatomställning stärks (se Strategiområde: Kostnadseffektiv klimatomställning)

Vi arbetar systematiskt med avtalsuppföljning

Strategin innebär exempelvis att

- Systematisk uppföljning av att leverantören levererar det som har avtalats under hela avtalsperioden gällande ställda krav i upphandlingsdokumenten, pris, kvalitet, leverans och resultat.
- Att affärsrelationer stärks och leverantörernas förtroende för förvaltningen som beställare ökar
- Alla krav som ställs har en plan för uppföljning (vad/när/hur/vem).
- Krav som inte kan följas upp ska inte ställas
- Uppföljning och erfarenhetsåterföring mellan projekt och upphandling systematiseras

Strategiområde: Projektstyrning



Genom en definierad strategisk inriktning för projektstyrning, som bygger på stadsfastighetsförvaltningen som en aktiv och affärsmässig byggherre, kostnadsstyr vi projekten på ett effektivt sätt.

Vi styr planeringsfasen utifrån en definierad inriktning

Strategin innebär exempelvis att

- Ha en realistisk och balanserad tidsplanering
- Ta fram en modell för kostnadsfördelning i projekt enligt "SISAB-modellen", en modell där kostnader för lagkrav respektive ägarstyrda krav redovisas separat.
- Vi utvecklar oss genom jämförelse med branschnyckeltal
- Fortsätta arbetet med att höja kompetens inom ekonomistyrning
- Fortsätta arbetet med riskhantering i projekt

Vi styr projekteringsprocessen utifrån en definierad inriktning

Strategin innebär exempelvis att

- Stöd för olika entreprenadformer; framför allt avseende styrning av projekteringsprocessen i totalentreprenad, tas fram
- Tydliggörande av målsättning och inriktning och nyttja projektörers kunskap och erfarenhet för att optimera design- och projekteringsprocessen och undvika kostnadsdrivande lösningar och utformningar.
- Upphandlingsunderlag är tydliga med relevanta krav

Vi undviker sena tillägg och ändringar i projekten som leder till kostnadsavvikelser

Strategin innebär exempelvis att

- Ha genomarbetade behovsbeskrivningar som grund för projektdirektiv för att minimera risken för avvikelser p.g.a. byggnadens beskaffenhet
- Implementera projektdirektiv för att få tydligare beställningar där effektmål finns beskrivna och följa upp dessa
- Implementera befintliga styrdokument såsom "Vi bygger för er"
- Fortsätta samarbetet med hyresgäst genom styrgruppsarbete

Vi skapar en samarbetsmiljö i projekten där varje expertis bidrar maximalt

Strategin innebär exempelvis att

- Projektgruppen strävar efter en samarbetskultur där samtliga nyckelkompetenser såsom arkitekter, konstruktörer, hyresgästsrepresentanter och interna stödfunktioner tas tillvara för att bidra till kostnads målet. Projektledaren beskriver resursbehovet och resurserna tar ansvar för sin respektive del. Projektgruppen ska ha en tydlig bild av vilket mandat man har.
- Arbeta aktivt med erfarenhetsåterföring
- Projektorganisationen förtydligas och projekten effektiviseras genom ett standardiserat arbetssätt XLPM, inkluderar också fortsatt utveckling av portföljstyrning.

Tvärgående strategi: Samverkan

Den tvärgående strategin har stor betydelse för samtliga strategiområden i planen och har sin grund i våra förhållningssätt ”Vi arbetar tillsammans” och ”Vi bryr oss”. Planens genomförande ska bygga på förhållningssätten och de tillhörande gemensamma principerna för en sammanhållen stadsutveckling:

En samarbetskultur - Vi utmanar och stöttar varandra i att gå från delar till helhet. Vi samarbetar mellan enheter, avdelningar och förvaltningsgränser.

Ett transparent och kundfokuserat arbetssätt - Vi tänker på kundens förutsättningar och behov utifrån ett hela-staden-perspektiv.



Referenser

Stadsfastighetsförvaltningen produktionskostnader – nulägesanalys och utredning 2023,
2024-03-11, SFF-2024-00410