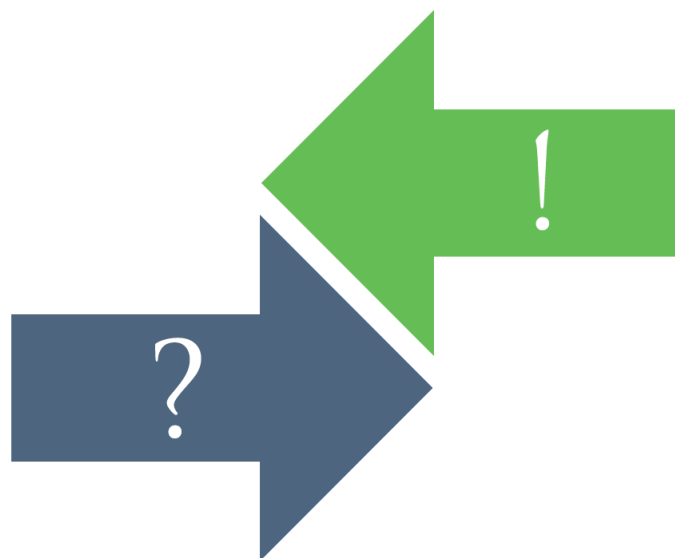


CHALMERS



Principer för en lyckad hyresgästanpassning

- En studie om faktorer som bidrar till kontrollerade kostnader och goda relationer

MARCUS LINDH
CARL STÅL

EXAMENSARBETE

Kandidatprogrammet Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggt teknik
Institutionen för arkitektur
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg 2014

Principer för en lyckad hyresgästanpassning

- En studie om faktorer som bidrar till kontrollerade kostnader och goda relationer

MARCUS LINDH
CARL STÅL

Principles for a successful tenant improvement
- A study of factors contributing to controlled costs and well managed relations
MARCUS LINDH, 1991
CARL STÅL, 1991

© MARCUS LINDH, CARL STÅL

Department of Architecture
Chalmers University of Technology
SE-412 96 Göteborg
Sweden
Telephone + 46 (0)31-772 1000

Omslag:

Har för avsikt att beskriva hur misstag i kommunikation föranleder olika tolkningar av avtalet vid förhandling.

Chalmers
Göteborg, Sweden 2014

Sammandrag

Platzer Fastigheter AB bedriver verksamhet inom fastighetsbranschen i Göteborg och upplever problem med att kontrollera deras kostnader kring hyresgästanpassningar, vilka avtalas och utförs dagligen inom deras verksamhet. Att utföra en hyresgästanpassning innebär att den uthyrda lokalen anpassas enligt hyresgästens önskemål vilket ska ge förutsättningar för denne att utföra sin verksamhet framgångsrikt. Dagens tillvägagångssätt från Platzers sida föranleder missstolkningar vilket har en negativ inverkan på deras finansiella resultat samt relationer med deras berörda hyresgäster.

Syfte

Rapporten ämnar utreda hur en standardbilaga gällande ombyggnation bör utformas vid lokaluthyrning i kommersiella fastigheter för att tillfredsställa såväl hyresgäst som hyresvärd. Rapporten avser också utarbeta principer att förhålla sig till vid avtalande, med fokus på att generera framgångsrika relationer med fastighetsbolagets hyresgäster. Vidare ges förslag på möjliga finansieringsmodeller som säkrar den investering som krävs av hyresvärden vid hyresgästanpassning.

Problemformulering

- Hur bör en ombyggnadsbilaga utformas för att undvika missförstånd i avtalsprocessen?
- Hur bör kommunikationen mellan hyresvärd och hyresgäst gå till för att uppnå framgångsrika hyresgästanpassningar?
- Hur bibehålls bra relationer mellan hyresvärd och hyresgäst?
- Hur bör finansiering av en hyresgästanpassning och tillkommande ÄTA-arbeten behandlas?

Metod

Rapporten har genomförts genom en kvalitativ undersökning där intervjuer genomförts inom rapportens alla teoridelar. De svar som framkommit vid intervjuerna användes sedan för att jämföra med teorin varpå slutsatser drogs gällande hur utformningen av ombyggnadsbilagan bör göras samt vilka förhållningssätt under avtalsprocessen som leder till en bättre relation med hyresgästerna.

Slutsatser

- Etablera en välutvecklad ombyggnadsbilaga
- Var intresserad och förstå hyresgästens verksamhet
- Var tydlig i kommunikationen och se till att hyresgästen förstår avtalets innebörd
- Stöd hyresgästen i avtalsprocessen
- Utför riskanalyser på hyresgäster inför hyresgästanpassningar
- Överväg hur avskrivningstiden av en investering kan skapa mervärde i hyresrelationen
- Koppla finansieringsmodellen för en investering till anpassningens inverkan och storlek

Vidare har en del av resultatet också varit att ta fram en standardiserad ombyggnadsbilaga som Platzer kan använda som en del av deras hyreskontrakt som på ett tydligare och enklare sätt kommer reglera ansvar och kostnader vid hyresgästanpassningar.

Nyckelord: Kommersiella fastigheter, hyresgästanpassning, investering, missstolkning, relationer, standardiserad ombyggnadsbilaga.

Abstract

Platzer Fastigheter AB is a commercial real estate company in Gothenburg that experiences difficulties controlling cost regarding tenant improvements, which is contracted and performed daily within their business. Performing a tenant improvement involves having the rented premises adjusted according to the requests given by the tenant. The adjustments are made to give the tenants better conditions to carry out their business more successfully. The way Platzer currently resolves this leads to misinterpretations, which has a negative impact on both their economy and their relationship with concerned tenants.

Purpose

The thesis aims to investigate how a standard form concerning refurbishment should be designed when dealing with leasing within commercial real estate, which satisfies both landlord and tenant. The thesis also intends to develop principles of contracting that aims to generate successful relationships with the clients of the real estate company. Furthermore is suggestions presented regarding possible financial models that secures repayment of the investment by the landlord.

Primary questions

- How should a guideline regarding refurbishment be designed in order to avoid misinterpretations in contracting?
- How should the communication between landlord and tenant be handled in order to achieve successful tenant improvements?
- How is a good relationship maintained between landlord and tenant?
- How should the financing of a tenant improvement and ÄTA-additions be dealt with?

Method

The thesis was made through a qualitative study where interviews have been carried out for each part of the thesis. The information received during the interviews was compared with the theories collected from literature. This comparison was used to analyse how the refurbishment annex should be designed and what principles should be applied during the contracting process in order to create better relationships with the tenants.

Conclusions

- Make sure to have a well designed refurbishment annex
- Understand the business of your tenants
- Be clear in the communication process and make sure that the tenants understands the contract
- Support the tenants during the contracting process
- Perform risk assessments on the tenants before conducting tenant improvements
- Consider how the amortization period of an investment may create value to the leasing relationship
- Relate the financial model of an investment to the impact and size of an improvement

Furthermore a standardised refurbishment annex has been developed as part of the conclusions, which Platzer may use as a part of their leasing contract. This form is going to facilitate responsibility and costs related to tenant improvements.

Keywords: Commercial real estate, tenant improvement, investment, misinterpretation, relationship, standardized refurbishment annex.

Förord

Detta kandidatarbete har genomförts på institutionen för Arkitektur på Chalmers Tekniska Högskola. Arbetet omfattar de avslutande 15 hp på kandidatprogrammet *Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggteknik* och har utförts i samarbete med Platzer Fastigheter AB.

Genom detta kandidatarbete har vi fått en bred inblick i hur den kommersiella fastighetsbranschen fungerar samt hur ett företag inom den bedriver sin verksamhet. Den utredda problematiken i arbetet har gett perspektiv på viktiga aspekter att beakta inför kommande masterstudier och framtida arbetsliv. De analyser och slutsatser som gjorts baseras på tolkningar som gjorts utifrån intervjuer och litteraturstudier vilket visar vår uppfattning av fastighetsbranschen och vilka värden som bör eftersträvas för företag inom den. Den bilaga som skapats som resultat av detta kandidatarbete har som mål att fungera som ett stödande dokument för Platzer i deras framtida uthyrningar.

Vi vill också passa på att tacka alla som ställt upp på intervjuer vilka i sin tur har genererat mervärde till vår studie. Dessa är:

- Yngve Karlsson, Development Partner AB
- Tobias Matsson, Fastighetskontoret Göteborg stad
- Mathias Gustafsson, Chalmers Tekniska Högskola
- Håkan Nilsson, Vasakronan
- Hans Lind, Kungliga Tekniska Högskolan
- Lars Jansson, Collector

Ett extra tack riktas till vår handledare på Platzer Fastigheter AB, Erik Fischer, samt vår handledare och examinator på Chalmers Tekniska Högskola, Nina Ryd. Till sist vill vi också tacka våra opponenter Jesper Jakobsson och Johannes Öberg vilka har motiverat och gett stöd under arbetets gång.

Göteborg juni 2014



Marcus Lindh



Carl Stål

Innehållsförteckning

Sammandrag.....	I
Abstract.....	II
Förord.....	III
Innehållsförteckning.....	IV
Förkortningar.....	VI
1. Inledning.....	1
1.1. Bakgrund.....	1
1.1.1. Konsekvenser.....	2
1.2. Syfte.....	3
1.3. Avgränsningar.....	3
1.4. Problemformuleringar.....	3
1.5. Rapportens struktur.....	4
2. Metod.....	5
2.1. Arbetsmetodik.....	5
2.2. Kvalitativ forskning.....	6
2.3. Intervjumetodik.....	7
2.3.1. Intervjuobjekt.....	8
2.4. Validitet.....	10
3. Relationen mellan hyresvärd och hyresgäst.....	11
3.1. Hyresavtal och kontraktsskrivande.....	11
3.2. Hyresgästanpassningar.....	14
3.3. Gränsdragning.....	16
3.4. Återställning av lokal efter avslutad hyrestid.....	17
3.5. Förtroende i bygg- och förvaltningsprocessen.....	18
4. Programarbete.....	20
4.1. Verksamhetsbeskrivning.....	20
4.2. Lokalprogram/Funktionsprogram.....	21
4.3. Byggnadsprogram.....	22
5. Fastighetsekonomi.....	22
5.1. Investeringskalkylering.....	23
5.1.1. Kostnads-kalkylering.....	24
5.1.2. Lönsamhetskalkylering.....	25
5.1.3. Avkastningskrav.....	27
5.2. Fastighetsvärdering.....	28
5.3. Hyressättning och indexreglering.....	30
5.3.1. Tillägg vid hyresgästanpassning.....	31
6. Analys.....	34
6.1. Beaktningsområden för goda relationer.....	34
6.1.1. Var tydlig i kommunikationen gällande ansvarsfördelning.....	34
6.1.2. Agera för hyresgästen stödjande under avtalsprocessen.....	34
6.2. Programarbete som underlag för kommunikation.....	35
6.3. Finansieringens inverkan på utfallet av en investering.....	36
6.3.1. Finansieringsmodell.....	37
6.4. Utformning av ombyggnadsbilaga.....	37
6.5. Ombyggnadsbilaga (Projektgenomförande).....	40

6.5.1.	Tillhörande bilaga gällande Hyresgästanpassning	42
6.6.	Sammanställda framgångsfaktorer	44
7.	Slutsatser	45
8.	Diskussion	47
9.	Referenser.....	49
9.1.	Litteratur.....	49
9.2.	Elektroniska källor	50

Bilaga 1

Förkortningar

Nedan förklaras olika förkortningar som används i rapporten.

BTA	-	Bruttoarea
KPI	-	Konsumentprisindex
LCC-analys	-	Life Cycle Cost analys
LOA	-	Lokalens omslutningsarea
ÄTA-arbete	-	Ändrings-, Tilläggs- & Avgående arbete

1. Inledning

Rapportens inledande kapitel har för avsikt att presentera bakgrund, syfte, frågeställning samt avgränsningar gällande detta Kandidatarbete. En kort redogörelse för rapportens struktur och olika kapitel kommer också göras för att underlätta läsarens förståelse.

1.1. Bakgrund

Fastighetsmarknaden i Göteborg är under utveckling och har under senaste 10 åren en tillväxt som lett till rekordhöga lokalbehov och hyresnivåer. För nuvarande finns det en sammanslagen vakans för kommersiella fastigheter på endast 7 % och den genomsnittliga hyran för de mest attraktiva lokalerna i Göteborgs innerstad ligger för närvarande på 2600 kr/m². Då den här trenden beräknas fortsätta ett tag framöver, delvis till följd av att få nya kontorsfastigheter är under uppbyggnad, så har Göteborg genererat en lönsam marknad för investerare (Jones Lang Lasalle, 2014).

Platzer Fastigheter AB är ett av de ledande fastighetsbolagen i Göteborg med en personalstyrka på 40 personer. Företaget bildades 1969 och bedriver i sin verksamhet uthyrning av kommersiella fastigheter vilka totalt uppgår till cirka 375 000 m². I förhållande till andra aktörer på fastighetsmarknaden i Göteborg hade Platzer den 4:e största marknadsandelen av kommersiella fastigheter, vilket redovisas i tabellen nedan. Under slutet av 2013 börsintroducerades företaget på Stockholmsbörsen och hade vid årets slut ett börsvärde på 2 585 Mkr (Platzer, 2014)

Fastighetsägare	Kommersiella lokaler, kvm
Eklandia (Castellum)	535 000
Wallenstam	455 000
Vasakronan	420 000
Platzer	375 000
Harry Sjögren (Castellum)	300 000
Bygg Göta	300 000
Kungsleden	250 000
Balder	240 000
Alecta	165 000
Klövern	160 000
Stena Fastigheter	140 000
Diligentia	110 000

Tabell 1: Största privata fastighetsägarna i Göteborg (Platzer, 2014).

Platzers organisation är inom förvaltning uppdelad i två olika marknadsområden i Göteborg, City och Storgöteborg, där deras totala summa hyresintäkter uppgår till 531 Mkr per år. Platzer har som mål att de investeringar som utförs vid förvärv eller utveckling av fastigheter ska generera 20 % värdeökning, vilket ställer krav på noggrant utförda kalkyler. Som för de flesta fastighetsbolag är hanteringen av hyresgästerna en viktig del av verksamheten, detta vill Platzer uppnå genom en vilja att förstå deras

hyresgästers verksamheter och skapa bra fastigheter som genererar den service som efterfrågas. (Platzer, 2014).

Vid varje uthyrningsprocess uppstår önskemål från hyresgästen gällande lokalens utformning och utrustning, vilket ska ge denne förutsättningar att bättre bedriva sin verksamhet, en så kallad hyresgästanpassning. Platzer löser i dagens läge detta genom att ansvarig förvaltare utformar en för varje anpassning unik bilaga som specificerar kundens önskemål gällande vad som ska genomföras och ingå i lokalen. Detta tillvägagångssätt ligger till grund för missförstånd mellan Platzer och deras hyresgäster då det finns utrymme för olika tolkningar till följd av en för låg detaljrikedom i bilagorna. Problemet har i flertalet fall lett till merkostnader för dem som hyresvärdar och de önskar nu att förbättra utformningen av denna bilaga för att säkerställa att inga missförstånd ska kunna uppstå i framtiden.

För att bedriva en framgångsrik verksamhet inom fastighetsbranschen måste hyresgästerna beaktas för att skapa bra relationer som leder till långa hyresförhållanden och säkrade inkomster. Problematiken i och med misstolkningar kan utöver ökade kostnader leda till att relationerna och förtroendet mellan hyresvärd och hyresgäst försämras. Utifrån de inkomster som genereras genom månatliga hyresinbetalningar kan fastighetsbolag bedriva sin verksamhet varpå problem som uppkommer till följd av misstag i kommunikationen påverkar företagets vinstmarginal. Den vinstmarginal som fastighetsbolag har i sina uthyrningar är delvis baserade på ägarnas uppsatta avkastningskrav varpå det inte finns utrymme för kostnader som inte kan kontrolleras.

Problemet kan lösas genom att utforma en standardbilaga innehållande detaljerade specifikationer vilken ska vara en del av kontraktshandlingarna vid nyuthyrning och hyresgästanpassning av lokaler. En hyresgästanpassning kan handla om i stort sett vad som helst som en hyresgäst kan behöva för att utföra en framgångsrik verksamhet varpå det också kan råda skillnader prismässigt sett till vilken utrustning och/eller material som väljs. Beroende av hur stor investering som krävs för tänkt hyresgästanpassning så kan fastighetsägaren begära att ett längre hyresavtal upprättas, för att säkra återbetalning. Bilagan har för avsikt att fastslå vad som avtalats samtidigt som förhandling ska vara möjlig, detta utan att föranleda misstolkning eller oklarheter rörande anpassningen. Den kompletterande finansieringsmodellen kommer sedermera underlätta för Platzer att få sin investering återbetalad då allmänt vedertagna metoder används beroende på investeringens storlek och inverkan på fastigheten.

1.1.1. Konsekvenser

När en anpassning görs av en lokal för att bättre kunna användas i en hyresgästs verksamhet uppstår en investeringskostnad för hyresvärden. Denna investeringskostnad måste sedan under hyrestiden återbetalas till hyresvärden och föredras också ge avkastning. Om misstolkningar uppstår som i sin tur leder till ökade kostnader minskar den vinstmarginal som investeringen tänkt generera och föranleder således en större sannolikhet att projektets utfall blir negativt.

Utifrån detta uppstår också större osäkerheter kopplat till hyresvärdens investering vilket i sin tur försvårar dennes arbete att kunna ta rationella beslut. Det blir svårare att kunna säkerställa vilka investeringar som bör genomföras och vilka som inte genomföras. Detta leder i sin tur till att den grund hyresvärden använder för att utvärdera en investering kan vara felaktig.

I de fall där det föreligger problem kopplat till hyresgästanpassning genom otydligt detaljerade kontrakt finns också en större risk att relationen med hyresgästerna påverkas negativt. Det förtroende som krävs för ett framgångsrikt hyresförhållande mellan hyresvärd och hyresgäst kan rubbas genom de problem som kan uppstå vilket således har en påverkan på relationen.

För att undvika den problematik som beskrivits är det viktigt att ha ett kontrakt som är tillräckligt omfattande för att undvika kommunikativa misstag.

1.2. Syfte

Rapporten ämnar utreda hur en standardbilaga gällande ombyggnation bör utformas vid lokaluthyrning i kommersiella fastigheter för att tillfredsställa såväl hyresgäst som hyresvärd. Rapporten avser också utarbeta principer att förhålla sig till vid avtalande, med fokus på att generera framgångsrika relationer med fastighetsbolagets hyresgäster samt undvika kommunikationsmissar. Vidare ges förslag på möjliga finansieringsmodeller som säkrar den investering som krävs av hyresvärden vid hyresgästanpassning.

1.3. Avgränsningar

Arbetet avgränsas till att enbart ta hänsyn till ombyggnation vid uthyrning av kommersiella fastigheter. Vidare kommer arbetet endast undersöka Platzer Fastigheter AB:s verksamhet och den bilaga som utformas kommer endast ämnas för deras användande. Utöver detta avgränsas rapporten till att endast beakta ombyggnationer på och inom en fastighet, inte utvändiga ombyggnationer såsom parkering. Rapporten är skriven utifrån ett hyresvärdsperspektiv där problemet beaktas genom erfarenheter från branschen gällande hantering av hyresgäster.

1.4. Problemformuleringar

- Hur bör en ombyggnadsbilaga utformas för att undvika missförstånd i avtalsprocessen?
- Hur bör kommunikationen mellan hyresvärd och hyresgäst gå till för att uppnå framgångsrika hyresgästanpassningar?
- Hur bibehålls bra relationer mellan hyresvärd och hyresgäst?
- Hur bör finansiering av en hyresgästanpassning och tillkommande ÄTA-arbeten behandlas?

1.5. Rapportens struktur

Kapitel 1 – Inledning

Det inledande kapitlet behandlar bakgrunden till rapporten och presenterar de frågeställningar som rapporten berör. Vidare presenteras rapportens avgränsningar som gjorts inom ämnet.

Kapitel 2 – Metod

I kapitel 2 redogör författarna deras tillvägagångssätt för hur de samlat in informationen som presenteras i rapporten samt introducerar de intervjuobjekt som bistått med värdefull information.

Kapitel 3 – Relationen mellan hyresvärd och hyresgäst

I kapitel 3 behandlar författarna de processer där kommunikation mellan hyresvärd och hyresgäst är av stor betydelse. Vidare upplyser författarna om relationen mellan hyresvärd och hyresgäst och dess betydelse för avtals- och förvaltningsprocessen samt beskriver hur denna ligger till grund för skapandet av långvariga och kostnadseffektiva hyresförhållanden.

Kapitel 4 – Programarbete

I kapitel 4 presenteras innebörden av att arbeta med programarbeten och dess innehåll: verksamhetsbeskrivning, lokalprogram och byggnadsprogram. Vidare belyser författarna här hur krav från hyresgästen utreds rörande arbetsmetodik kopplat till hyresgästanpassningar för att gå i linje med hyresgästens önskemål.

Kapitel 5 – Fastighetsekonomi

I kapitel 5 tar författarna upp de ekonomiska kalkyler som har inverkan på hyressättning samt hur tillkommande investeringskostnader påverkar hyresnivån. Vidare berör kapitlet olika finansieringsmodeller samt hur dessa anpassas för att täcka det avkastningskrav som ställs av fastighetsvärden. Kapitlet belyser även vikten av hur viktigt det är att utföra väl utformade kalkyler för att genomföra lönsamma investeringar.

Kapitel 6 – Resultat

I kapitel 6 sammanställer författarna de delar av rapporten som framgått vara de viktigaste att ta i beaktning för att nå lyckade hyresgästanpassningar.

Kapitel 7 – Slutsats

I kapitel 7 går författarna igenom de slutsatser som kan dras av den information som samlats och redogör för de viktigaste resultaten från detta kandidatarbete.

2. Metod

Metodkapitlet redogör för arbetets tillvägagångssätt. Rapportens teoretiska fakta bygger dels på litteratur samt intervjuer som genomförts med personer inom fastighetsbranschen. Utöver detta redovisas en argumentation för hur arbetets validitet ska upprätthållas.

För att identifiera vilka problem som finns kring ansvar och riskfördelning gällande hyresgäst Anpassningar och ombyggnationer vid nyuthyrning, så genomfördes intervjuer med förvaltare inom olika delar av fastighetsmarknaden i Göteborg för att ge skilda perspektiv på problemet och möjliga problemlösningar. Detta kompletterades med informationssökning i befintliga kontrakt hos Platzer i syfte att fördjupa våra egna kunskaper och uppfattningar om deras ursprungliga problem. Genom att genomföra dessa två moment fick vi en bild av vår, Platzers och branschens uppfattning av problemet. Vi vill genom detta få en generell uppfattning om vilka värden de olika parter söker samt vilka problem de upplever i samband med bestämmande om risk och ansvarsfördelning i samband med hyresgäst Anpassningar och ombyggnation.

För att skapa en välbalanserad finansieringsmodell har tidigare kontrakt undersökts och kompletterats med litteratur inom området för att reda ut en lämplig metod att skapa genomsnittliga påslag på hyran som täcker de investeringskostnader som uppkommer vid hyresgäst Anpassningar. I detta moment har vi tagit hänsyn till båda parter i en uthyrning, hyresvärden och hyresgästen, för att generera en modell som känns skälig för båda parter.

Vid utformningen av bilagan rådfrågades Lars Jansson, chefsjurist på Collector tillika den jurist Platzer anlitar vid tvister och problem inom ämnet. Detta gjordes för att kunna skapa en bilaga som upprätthåller nödvändiga juridiska aspekter och anpassa den så att möjlighet finns för Platzer att utnyttja den i så stor del av deras uthyrningar som möjligt. Då bilagan kommer vara en del av Platzer uthyrningskontrakt så förutsätts den kunna användas i flera olika typer av uthyrningar, varpå vi tror att hjälp från en chefsjurist kan få oss att undvika vanliga problem som kan stötas på i en process som denna.

De teoretiska undersökningar som görs styrktes sedan genom de intervjuer som genomförs varpå den kompletterande litteraturen ger tyngd och trovärdighet till rapporten. Genom att stödja undersökningar med litteratur kommer det också ges oss förutsättningar att härleda upptäckter till egna slutsatser genom teorier och modeller inom litteraturen.

2.1. Arbetsmetodik

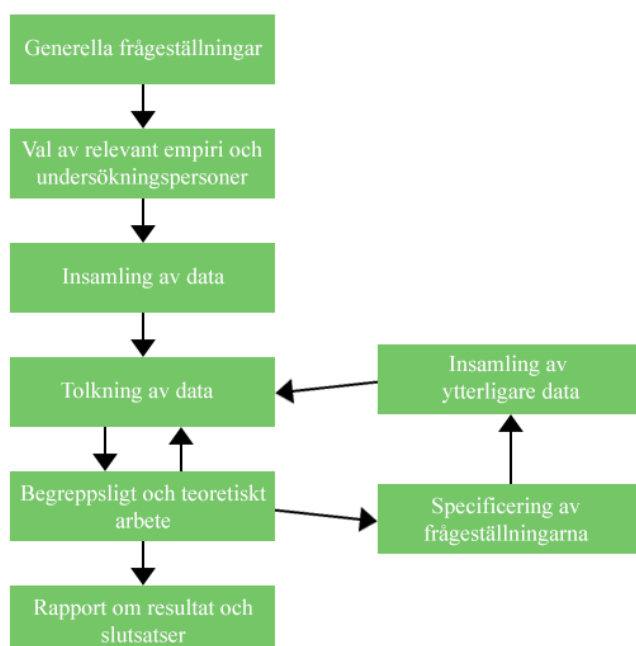
Då ämnet för rapporten ligger inom fastighetsbranschen inleddes arbetet med en litteraturstudie inom ämnet där fokus låg på att hitta litteratur inom ett brett område vilken gav en allmän bild av problematiken. Litteraturgenomgången som nyttjades var av narrativt slag, där målet är att läsa in en stor del differentierad kunskap inom ett ämne och sedermera forma en förståelse (Bell, 2011). Problematiken i detta arbete

ligger i att utforma en ombyggnadsbilaga samt utveckla förhållningssätt gentemot fastighetsföretagets hyresgäster, detta ställer krav på en generell kunskap inom ämnet varpå en narrativ litteraturgenomgång lämpades.

Vidare användes en arbetsmetod utifrån ett fenomenografiskt arbetssätt där rapporten i stora delar utgår ifrån de kvalitativa intervjuerna. Insamlat material från intervjuerna granskas sedan varpå skillnader mellan olika påståenden ställs mot varandra i syfte att analyseras (Patel & Davidsson, 2011). Att utreda ett lämpligt sätt att utforma en ombyggnadsbilaga och utnyttja det fenomenografiska förhållningssättet lämpar sig väl då olika intervjurespondenter löser problematiken annorlunda och därmed bidrar med olika typer av information. När denna information sedan analyseras kan värden hittas i de olika intervjuerna och utformningen av bilagan kan optimeras.

2.2. Kvalitativ forskning

Sett till bilagan som ska utformas finns inget allmänt vedertaget tillvägagångssätt att lösa problematiken. Utifrån detta valdes en kvalitativ typ av undersökning. Kvalitativ forskning handlar om att skapa djupare kunskap och att ha en induktiv relation mellan teori och praktik (Bell, 2011). Inom de intervjuer som genomfördes användes öppna frågor för att få djupare svar från respondenterna vilket ger ett en validitet till rapporten och bilagens utformande. Utifrån teori och intervjuer skapades sedan bilagan baserat på våra erfarenheter under arbetet och den analys som genomfördes. Nedan presenteras de huvudsakliga stegen i en kvalitativ forskningsprocess.



Figur 1: Huvudsakliga steg inom kvalitativ forskning (Bell, 2011)

Rapportens generella frågeställningar låg till grund för vald litteratur och intervjuobjekt vilka ansågs relevanta för den typen av studie som genomfördes. Utifrån det insamlade och tolkade materialet fortsatte vi med att arbeta fram rapportens struktur vilken sedan utvecklades och kompletterades när behov fanns. All inhämtad information genom litteratur och intervju utgjorde basen för genomförande av analys, från vilken rapportens slutsatser drogs.

2.3. Intervjumetodik

Intervjumetodiken för rapporten har som tidigare nämnts utförts genom kvalitativ forskning vilket inte ger ett lika strukturerat arbetssätt i intervjusituationer. Vi valde att använda oss av formen för en semistrukturerad intervju vilket innebär att frågorna hålls inom olika teman som ska besvaras. Sedermera har respondenten möjlighet att utveckla svaren till den nivå denne finner passande, atmosfären i intervjusituationen blir öppen till följd av den frihet såväl intervjuare som respondenter innehar (Bell, 2011). De frågor som ställdes anpassades beroende på respondent men var av liknande karaktär för att kunna göra jämförelser mellan svaren.

Mathias Gustafsson¹, docent på avdelningen Construction Management på Chalmers Tekniska Högskola, menar att det är lämpligt att utgå ifrån intervjurespondentens bakgrund och anpassa frågorna till situationer och arbetsmoment där denne känner sig kunnig och bekväm. Vidare beskriver Mathias att det är lämpligt att börja med att fråga om personens bakgrund och dennes position i företaget och ut emot marknaden, då detta är ett bra sätt att få personen bekväm vilket ofta leder till att intervjun blir mer avslappnad. Inför intervjuerna antecknades ett antal på förhand bestämda frågor vilka användes som ramverk, målet var att genom detta skapa en öppen diskussion. Mathias menar att detta är ett sätt att anskaffa sig djupare förståelse då respondentens område innefattar mer än det intervjupersonerna behandlar, genom detta täcks ett bredare spektra av frågor in. Intervjuerna kompletterades sedan med att ställa de frågor som inte berörts under diskussion.

Under intervjuerna spelades allt material in för att underlätta transkribering i efterhand och vi som intervjuare delade in oss i olika roller, en som ledde intervjun och ställer frågor samt en som antecknar informationen som framkommer. Då valet togs att spela in intervjuerna var det viktigt att vara tydliga med hur informationen kommer att hanteras samt hur inspelade svar under intervjun kommer att användas. Detta gjordes för att inte respondenten skulle uppleva obehag och till följd av detta begränsa svaren.

Vi valde som strategi för valda respondenter att eftersöka personer med expertis kunskap inom rapportens olika områden. Detta skulle ge större trovärdighet och tyngd i rapporten samt ge förutsättningar att kritiskt granska deras påståenden och jämföra med teorin. Intervjurespondenterna nämns vid namn i rapporten vilket ska ge extra tyngd och frågorna anpassades därigenom till öppna frågor vars svar inte leder till att Platzer framställs i sämre dager.

¹ Mathias Gustafsson (Docent på avdelningen Construction Management vid Chalmers Tekniska Högskola) intervjuad av författarna 9 april 2014.

2.3.1. Intervjuobjekt

Yngve Karlsson, Development Partner AB

Yngve Karlsson är arkitekt (SAR/MSA) och en av grundarna till företaget Development Partner AB. Utöver detta så har även Yngve varit aktiv på Chalmers som lektor i kursen Ombyggnad och Underhåll.

”Development Partner är en oberoende aktör som utvecklar fastigheter och genomför projekt för externa kunder, partners och för egen räkning.”

(Developmentpartner.se, 2014)

Anledningen till varför respondenten valdes som intervjuobjekt var för att författarna ansåg att Yngves kompetens inom ombyggnation och förhandling kunde utgöra ett bra fundament till djupare förståelse inom ämnet. Författarna har även tidigare haft Yngve som föreläsare i kursen Ombyggnation och underhåll vilket låg till grund för intresse till en intervju inom rapportens ämne. Intervjun med Yngve Karlsson ägde rum den 27 mars 2014.

Tobias Matsson, Fastighetskontoret Göteborg stad

Tobias Matsson har under tre år arbetat som fastighetsförvaltare på Fastighetskontoret i Göteborg.

Fastighetskontoret är fastighetsnämndens förvaltning och sysselsätter cirka 200 personer. Fastighetskontoret har sitt huvudsakliga arbete inom fyra olika områden: markägare, arbete med exploatering, förvaltning samt boende.

“Fastighetskontorets uppgift är att skapa förutsättningar för goda bostäder/lokaler och ett bra boende för dem som bor och vill bo i Göteborg samt stödja näringslivet genom att erbjuda mark för industri, handel, utbildning/forskning mm.”

(Goteborg.se, 2014)

Varför Fastighetskontoret och Tobias Matsson valdes som intervjuobjekt var för att författarna skulle få inblick i hur ett kommunalt bolag agerar i frågor rörande hyresgäst Anpassning, vilket skulle utmytna i ytterligare jämförelser gentemot privata bolag och deras policys. Intervjun ägde rum den 3 april 2014.

Mathias Gustafsson, Docent på avdelningen Construction management på Chalmers Tekniska Högskola

Anledningen till varför respondenten valdes var för att författarna haft Mathias som föreläsare i kurserna Beteendevetenskap och Ledarskap & Samarbete. Författarnas uppfattning av Mathias var att han besitter kompetens gällande intervjumetodik samt vilket tillvägagångssätt som bör användas för att inhämta den information som behövs till rapporten. Vidare kunde Mathias ge råd om hur kommunikation mellan parter inblandade i förhandling sköts på ett professionellt sätt. Mathias kunskap mynnade

också ut i rekommendationer gällande litteratur vilket ledde till djupare förståelse inom ämnet. Intervjun ägde rum den 9 april 2014.

Håkan Nilsson, Vasakronan

Håkan Nilsson har under sex år arbetat som projektledare på Vasakronan i Göteborg. Som projektledare inom Vasakronan arbetar Håkan med alla investeringar rörande hyresgästpassningar inom region Göteborg. Innan Vasakronan arbetade Håkan som konsult där han även då jobbade som projektledare.

Vasakronan är Sveriges största fastighetsbolag med butiks- och kontorsfastigheter belägna i centrala delar av Stockholm, Göteborg, Uppsala, Malmö och Lund med ett totalt fastighetsbestånd på 87 miljarder kronor.

“Vi äger och förvaltar centralt belägna kontors- och butiksfastigheter i Stockholm, Uppsala, Göteborg, Malmö och Lund.” (Vasakronan.se, 2014)

Håkan Nilsson valdes som intervjuobjekt eftersom att författarna ansåg att hans kompetens inom projektledning rörande hyresgästpassningar kunde tillföra relevant information till rapporten. Vidare ansågs den information som Håkan kunde bistå med att hjälpa författarna att förstå de viktiga faktorer som bör beaktas vid planering och budgetering rörande hyresgästpassningar. Intervjun ägde rum den 22 april 2014.

Hans Lind, Professor inom fastighetsekonomi på Kungliga Tekniska Högskolan

Hans Lind är en professor på Kungliga Tekniska Högskolan som under sin tid där publicerat en rad olika forskningsrapporter inom fastighetsekonomi. Hans valdes som intervjuobjekt eftersom författarna eftersökte säkra källor för de ekonomiska delar som finns i rapporten, och med Hans kompetens inom området så fann författarna att han var den mest passande intervjukandidaten. Intervjun gjordes via telefon och ägde rum den 5 maj 2014.

Lars Jansson, Chefsjurist på Collector i Göteborg

Collector är ett företag som arbetar med kredithantering, factoring och fakturalösningar inom både detalj- och e-handel. Företaget har en personalstyrka på 270 personer fördelat över deras kontor i Stockholm, Göteborg, Oslo och Helsingfors.

“Collectors affärsidé är att erbjuda kreativa, kundanpassade och effektiva finansiella tjänster.”

(Collector.se, 2014)

Lars valdes som intervjuobjekt eftersom att författarna ansåg att Lars hade den juridiska kompetens som eftersträvades för att kunna arbeta fram en juridiskt hållbar bilaga. Han är också den jurist Platzer hyr in vid tvister varpå hans åsikt är av stor betydelse. Intervjun ägde rum den 6 maj 2014.

2.4. Validitet

Rapportens validitet upprätthålls genom en väl genomförd litteraturstudie där genomförda intervjuer kompletterar den teori som insamlats. Rapportens analys grundar sig till stor del på uttalanden från personer med hög branschkunnsighet där deras erfarenheter styrker trovärdigheten på insamlat litteraturmaterial. Vidare har kontinuerliga möten genomförts med Erik Fischer på Platzer i syfte att kontrollera trovärdighet och relevans av insamlad information.

Enligt litteraturen gällande kvalitativ forskning är validiteten mindre betydande än vid kvantitativ forskning då mätning genom siffror eller andra typer av svar inte utvärderas i samma utsträckning. Om enkätundersökningar eller informationsinsamling i syfte att sammanställa pålitlig data hade varit en del av rapporten hade detta varit viktigare att beakta. Validitet handlar i stor utsträckning om att undersöka och identifiera vad som är tänkt att mäta och kan inom kvalitativ forskning ses mer som ett förhållningssätt mellan deltagarna i gruppen och hur deras tolkningar stämmer överens samt hur troligt det vore att genomföra samma typ av undersökning igen och få en överensstämmelse av resultaten. Således liknar validiteten och reliabiliteten en kvantitativ undersökning i större utsträckning när det gäller att utveckla kriterier för bedömning av insamlat material (Bell, 2011).

3. Relationen mellan hyresvärd och hyresgäst

Relationen mellan hyresvärd och hyresgäst är en viktig faktor att beakta inom avtal- och förvaltningsprocessen. Den ligger till grund för att lyckas skapa långvariga och kostnadseffektiva hyresförhållanden och bör beaktas inom alla delar av fastighetsförvaltning. Följande kapitel beskriver övergripande processer där kommunikationen mellan hyresvärd och hyresgäst är viktiga. Dessa är inom avtalande och kontraktsskrivande, hyresgäst Anpassningar och återställning efter avslutad hyrestid där misstolkningar förekommer vilka i förlängningen kan försämra relationer.

3.1. Hyresavtal och kontraktsskrivande

Hur utförs avtal och hur kan detta kopplas till ansvarsfördelning samt vilken roll har kontraktet i denna process. Viktiga parametrar att förstå och hur hanteras förhållandet mellan hyresvärd och hyresgäst inom denna process.

I ett hyresavtal inom fastighetsbranschen ska vissa formmässiga krav upprätthållas för att avtalet ska vara juridiskt bindande. I enlighet med Jordabalkens 12 kapitel (även kallat hyreslagen) regleras de uppgifter som ett kontrakt skall innehålla, vilket också lägger grunden för avtalets ingående. Hyreslagen är en dispositiv lagstiftning vid lokaluthyrning vilket innebär att den gäller så länge inte annat förhandlas fram mellan parterna. (Hellner, 2010).

Jordabalken är den del i Sveriges Lagbok som reglerar grundläggande civilrättsliga regler gällande fast egendom. Jordabalken har för avsikt att stå till svars för tvister som kan uppkomma i fråga om benämning av fastighet och vad som anses som lös- respektive fast egendom vid förvärv, med andra ord vad som rättsligt tillfaller/inte tillfaller köparen i form av fastighetstillbehör. Vidare utreder balken rättigheter gällande vad som behöver uppfyllas för att en fastighetsöverlåtelse ska bli giltig. Huvudsyftet är att kunna reda ut olika scenarion vid hyra eller köp av fastighet och vilka rättigheter köpare/säljare respektive hyresvärd/hyresgäst har vid överenskommelse. Kapitel 12 i Jordabalken kallas för hyreslagen och hanterar frågor gällande hyresavtal, hyrestider, villkor för uppsägning av avtal och hyressättning. Detta kapitel ska reglera förhållandet mellan uthyrande och hyrande part och behandlar således vilka förpliktelser som ligger på hyresvärd/hyresgäst och reglerar vilka rättigheter och ansvar dessa parter har under avtalad hyrestid. En del av hyreslagen, §§ 56-60, reglerar särskilda bestämmelser som gäller vid uthyrning av lokaler (Notisum.se, 2014).

En lokal är definierat som ”annat än bostadslägenhet” och det är användandet av ytan som skiljer lokal från bostad. I samband med uthyrning av lokal är inte hyreslagen tvingande som fallet är gällande bostäder, undantaget regler som föreligger vid uppsägning. Ett hyresavtal för lokal kan upprättas muntligen och behöver endast upprättas skriftligen om hyresgästen eller hyresvärden begär detta. Vanligtvis görs detta skriftligen då det ur bevissynpunkt är enklare att lösa en tvist om ett skrivet avtal finns att tillgå. Hyresavtal kan gälla på bestämd eller obestämd tid, där avtal gällande lokaler normalt skrivs på bestämd tid och måste således sägas upp om det löper över 9 månader.

I ett scenario där ett avtal på bestämd tid som löper över 9 månader inte sägs upp antas det förlängt på obestämd tid (Notisum.se, 2014).

Om ett hyresavtal ska sägas upp av hyresvärden så måste denne påvisa att hyresgästen åsidosatt sina förpliktelser eller att lokalen ska rivas/byggas om. I de fall en lokal ska rivas eller byggas om måste kontraktet innehålla villkor att hyresförhållandet ska upphöra,

NJA 1989 s.505: Rättsfall där hyresgästen sa upp pågående hyresavtal med avsikt att förlänga avtalet med ändrade hyresvillkor. Detta framgick inte i uppsägningen varpå ärendet hanterades som en uppsägning för avflyttning. Hyresgästen yrkade på skadestånd vilket nekades då uppsägningen inte innehöll den form som krävdes gällande förlängning med ändrade avtalsvillkor. Detta trots att hyresvärden var införstådd med hyresgästens avsikt med uppsägningen (Hellner, 2010)

annars ska hyresvärden bistå med en ersättningslägenhet som ger hyresgästen förutsättningar att kunna bedriva sin verksamhet (Hellner, 2010). Föreligger inget av dessa kriterier och hyresgästen tvingas flytta har denne rätt till skadestånd på en årshyra. Uppsägning från hyresvärdens sida gällande lokal ska innehålla villkor för avtalsförlängning och varför inte avtalet valt att förlängas. Hyresgästen har rätt till ersättning för skada denne lider till följd av obefogad uppsägning (Inom avtalad hyrestid). För att göra detta giltigt måste hyresgästen hänskjuta ärendet till hyresnämnden, för att rätten till att eventuell ersättning inte ska gå förlorad. (Hellner, 2010).

De uppgifter som ett kontrakt för lokaluthyrning vanligtvis innehåller är:

- Vilka parter som lokaluthyrningen gäller mellan
- Vilken fastighet avtalet sluts angående
- Vilken verksamhet som får bedrivas i lokalen
- Vilket skick lokalen innehar vid uthyrning (Vilket efter avslutad hyrestid kan bli föremål för återställning)
- Hur stor yta lokalkontraktet innefattar
- Vilken hyrestid, uppsägningstid och förlängningstid som avtalas
- Lokalens hyra, antingen till beloppet bestämd eller utgå från annan beräkningsgrund som exempelvis omsättningsbaserad hyra.
- Samt bilagor som reglerar ansvar och bestämmelser om underhåll, ombyggnation, indexreglering och fastighetsskatt (Fastighetsägarna Sverige, 2008).

För att skapa ett avtal som är att föredra för båda parter är det av stor vikt att såväl hyresvärd som hyresgäst är väl förberedda inför den förhandling som skall genomföras. För hyresvärdens del handlar detta om att sammanställa dokument angående lokalens ytor och ritningar samt de kostnadssammanställningar som kan vara intressanta för hyresgästen (driftkostnader, indexreglering och fastighetsskatt). För hyresvärden underlättar det om denne tar med sig utdrag från bolagsregistret som visar vem som är firmatecknare samt vilken typ av verksamhet som ska bedrivas i lokalen. Om dessa uppgifter finns tillgängliga vid förhandlingen underlättar möjligheterna till att skapa säkert reglerade kontrakt och ansvarsfördelningar gällande ombyggnationer och

anpassningar (Fastighetsägarna Sverige, 2008). Tobias Matsson², fastighetsförvaltare på Fastighetskontoret i Göteborg, menar att formkraven i ett lokaluthyrningskontrakt är väl vedertaget och är inte ofta föremål för diskussion eller tvister. Det är delar gällande ombyggnation och investeringar som föranleder diskussion.



Figur 2: Avtalsprocess där kommunikation leder till påskrivet avtal.

Håkan Nilsson³, projektledare på Vasakronan, belyser vikten av att skapa en bra dialog gentemot hyresgästen i samband med kontraktsskrivande och försäkra sig om att de är väl införstådda i hur avtalet ska tolkas. Här skiljer han dock mellan mindre företag och större, om dialog förs med ett mindre företag som inte har erfarenhet eller förståelse för hur hyresavtalet tolkas gentemot parternas förpliktelser så bör stöttning utgå i större utsträckning än för ett större och väletablerat företag. Det är av större vikt att göra ett mindre företag införstådda med vad som står i kontraktet då dessa inte förväntas inneha samma förkunskaper och förståelse för vilka frågor som kan komma bli kostnadsdrivande i slutändan. Denna stöttning är inte något som juridiskt krävs av fastighetsbolag men det leder till bättre relationer med hyresgäster vilket är av stor vikt i deras verksamhet.

Enligt Lars Jansson⁴, Chefsjurist på Collector, återfinns en annan problematik i och med hyresavtal. Fastighetsbolag vill kunna genomföra riskfria uthyrningar och hyresgäst Anpassningar och begär därigenom en säkerhet från hyresgästen vilket har stor betydelse för avtalets ingående. Det är vanligt att hyresvärden ställer ett bankkrav på hyresgästen vilket garanterar betalningsförmåga av hyra X månader framåt och att avtalets bundenhet är villkorat av att hyresgästen får en bankgaranti. Lars menar att detta är viktigt att utreda inför hyresgäst Anpassningar då inget arbete bör påbörjas innan bankgarantin säkrats. För att undvika problem kopplat till bankgarantier bör hyresvärden bortse från vad som står i det generella standardavtalet och addera under särskilda villkor hur bankgarantin hanteras och vilken betydelse den innehar, vilket leder till större säkerheter för hyresvärden inför kommande uthyrning.

Inom kontraktet finns ett antal begrepp som kan vara föremål för misstolkning om inte reglering finns vilka är: Hyresgäst Anpassningar, gränsdragning och återställning.

² Tobias Matsson (Fastighetsförvaltare på Fastighetskontoret i Göteborg) intervjuad av författarna 3 april 2014.

³ Håkan Nilsson (Projektledare på Vasakronan i Göteborg) intervjuad av författarna 22 april 2014.

⁴ Lars Jansson (Chefsjurist på Collector i Göteborg) intervjuad av författarna 6 maj 2014.

3.2. Hyresgäst Anpassningar

Hur hanteras, regleras och avtalas hyresgäst Anpassningar samt vilka olika typer av förhållningssätt finns. Kapitlet ska visa en lämplig väg sett till ansvarsfördelning samt visa viktiga aspekter vid avtalande om hyresgäst Anpassningar.

Begreppet hyresgäst Anpassning görs för att skapa effektivare ytor sett till bedriven verksamhet hos hyresgästen anpassas lokalerna, en s.k. hyresgäst Anpassning. Detta är en investering som görs av antingen hyresvärd eller hyresgäst och måste beaktas i avtalsprocessen för att inte missförstånd ska uppstå under projektering och utförande (Nathorst – Böös, 1995). Mindre hyresgäst Anpassningar kan handla om att anpassa en lokals väggar och golv till hyresgästens företagsspecifika färger, större Anpassningar kan exempelvis vara en bjälklagsförstärkning till följd av tunga



Figur 3: Hyresgäst Anpassningens värdeområden

maskiner. Spannet är stort och det samma gäller för kostnader och påverkan på fastigheten, beroende på Anpassningens natur kan värde genereras till fastigheten. Värdet genereras om Anpassningen ses som en allmän standardökning av lokalen, vilket innebär att genomförd Anpassning gör lokalen mer flexibel och användarvänlig för såväl nuvarande som framtida hyresgäster. Vanligaste tillvägagångssättet i Sverige är att hyresvärden står för den investeringskostnad som krävs vilken hyresgästen sedermera återbetalar under hyrestiden.⁵ Inom amerikanska fastighetsbranschen används ett annat förhållningssätt gentemot hyresgäst Anpassningar. Där sköter hyresgästen själv om önskad Anpassning vilket kallas ”tenant improvements” och skippar således den mellanhand som hyresvärden agerar i den svenska branschen. Detta koncept kan vara ofördelaktigt som hyresvärd då hyresgästens incitament att endast investera för avtalad hyrestid är hög. Denne har då möjlighet att anpassa kvalitet och välja material som ur ett fastighetsägarperspektiv ses som olönsamt. Det svenska tillvägagångssättets fördelar gällande hyresgäst Anpassningarna är den kunskap som innehas av hyresvärden gällande hantering av hyresgäst Anpassningar vilket i sin tur tenderar att hålla nere kostnader och generera långsiktigt lönsamma investeringar (Gadsjö, 2006).

Tobias Matsson², fastighetsförvaltare på Fastighetskontoret i Göteborg, beskriver att i deras verksamhet går hyresgästen tillsammans med en projektledare från kommunen igenom alla de Anpassningar som denne vill ska genomföras. Projektledaren specificerar sedan det som är överenskommet med hyresgästen och skapar med hjälp av denna specifikation ett kostnadsförslag. Håkan Nilsson³, projektledare på Vasakronan redogör att de har ett liknande tillvägagångssätt inom deras verksamhet, hyresförhandlingarna sköts antingen av fastighetschef eller uthyrare på Vasakronan. Efter en sådan

⁵ Erik Fischer (Fastighetschef Platzer Fastigheter AB) intervjuad kontinuerligt av författarna under rapporten.

förhandling behandlas de krav från hyresgästen angående anpassningar denne vill ha utförda i byggnaden genom de förslag som framkommit vid förhandlingen utreds. Projektledarens uppgift i denna situation är att ta fram vilka kostnader som uppstår till följd av den investeringen som hyresgäst Anpassningen innebär samt planera tidsåtgången för genomförandet. Denna kostnad tas sedan in i förhandlingen med kunden som önskar hyra lokalen. Accepterar kunden detta kostnadsförslag och skriver under avtalet så tar projektledaren över ansvaret för att utföra anpassningen. Vanliga diskussioner som uppstår vid förhandling rör till största delen vem det är som bär ansvar för att finansiera investeringen samt hur lång tid det planeras ta för färdigställande av nämnd anpassning. Som hyresgäst är det viktigt att veta när möjlighet finns till tillträde av lokalen då denne har tidigare hyresavtal att ta hänsyn till.

I de fall där det finns otydligheter i avtalet beskriver Lars Jansson⁴, chefsjurist på Collector, att den juridiska tvisten (angående valt material etc.) istället utgår ifrån byggnorm. Således avgörs tvisten beroende på om hyresvärden byggt i enlighet med vad som klassas som standard i branschen.

Under projektets gång har hyresgästen möjlighet att komma med ändringar eller tillägg, så kallat ÄTA-arbete, till anpassningen vilket måste tas med i beräkningarna under förhandling och avtalande. Dessa kostnader är svåra att förutspå och brukar generellt sett lösas genom att hyresgästen/beställaren kompenserar fastighetsägaren/entreprenören för alla de extra kostnader ändringen innebär. Håkan Nilsson³, projektledare på Vasakronan, beskriver att de i deras verksamhet hanterar denna fråga genom att uthyraren vidarebefordrar ÄTA-arbeten till ansvarig projektledare som i sin tur återkommer till med den kostnad som dessa extra arbeten skulle innebära. I avtalet definierar Vasakronan vilka åtgärder det är som kommer att utföras å hyresgästens vägnar. Dyker det sedan upp vid en diskussion att hyresgästen önskar ändra någonting i avtalet så begär Vasakronan en kompensering för den kostnadsökning som blir till följd av de ändringar som görs. Den kompenseringen kan väljas att betalas som en engångskostnad för hyresgästen eller så läggs den kostnaden som ett hyrespåslag. Håkan menar att ÄTA – arbeten är vanligt förekommande då hyresgästen i efterhand inser att vissa önskemål inte har förmedlats genom avtalet, vilket exempelvis kan handla om färg på skåpluckor där hyresgästen i det initiala skedet valt att be om vit färg men i under projektet insett att de istället vill ha svart. Enligt Tobias Matsson², förvaltare på Fastighetskontoret i Göteborg, finns det ytterligare problematik att förhålla sig till. Varje projekt i Fastighetskontorets verksamhet har en totalbudget som måste förhållas till varpå ÄTA – arbeten måste kunna genomföras inom ramen för budgeten.

Tidsaspekten är viktig att beakta i samband med hyresgäst Anpassningar då lokalen vid tillträdesdatum ska vara färdigställd. Hyresgäster som kommer från tidigare lokal/-er med befintliga hyresavtal behöver definitiva besked angående tillträdesdatum för att kunna planera en så smidig flytt som möjligt.⁵ Tobias Matsson² redogör vikten av att genast underrätta för hyresgästen om förseningar föreligger till följd av hyresgäst Anpassningar. Deras ambition är att undvika rättsliga tvister i och med detta och medla med våra hyresgäster och komma fram till en lösning på problemet. Kommunikationen med hyresgästerna är en vital del i fastighetsföretagandet och det

gäller att vara diplomatisk och komma fram till lösningar som gynnar båda parter. Ett hyresförhållande är en långvarig relation vilken innebär säkra inkomster och bör värnas om i dessa situationer. Vasakronan reglerar tidsaspekten i deras avtal genom att bifoga en bilaga som beskriver att tillträdesdatumet i avtalet är preliminärt, senast tre månader innan avsatt datum meddelas definitivt tillträdesdatum. Detta gör Vasakronan för att inte riskera förseningar vilka kan leda till att hyresgästen står utan lokal på utsatt tillträdesdatum samt upprätthålla en bra kvalitet på uthyrda lokaler. Som komplement till detta har Vasakronan återkommande möten med sina hyresgäster vars hyresgästanpassning är under arbete. Tanken med de här mötena är att hyresvärden i ett tidigt skede ska göra hyresgästen medveten om hur projektet går och försäkra sig om att hyresgästanpassningen uppfyller vad hyresgästen förväntar sig.

Lars Jansson⁴, chefsjurist på Collector, menar att oenigheter i samband med hyresgästanpassningar sällan är föremål för juridiska tvister. Anledningen till varför frågor kring hyresgästanpassningar inte går till domstol är att båda parter värnar om att uppnå en bra relation där det finns ett starkt intresse av att lösa konflikten utan juridisk inblandning. I en situation där frågor kring hyresgästanpassningar mynnar i ökade kostnader så tar oftast hyresvärden den kostnaden eftersom de inte vill inleda ett hyresförhållande med en domstolsprocess.

3.3. Gränsdragning

Kapitlet har för avsikt att påvisa hur ansvarfördelning görs sett till kontinuerliga drifts- och underhållskostnader. Vidare också problematisera kring varför det är viktigt att ha koll på gränsdragning och var problem ofta uppstår.

Gränsdragning är ett ytterligare begrepp som också en viktig aspekt att beakta i hyreskontraktet. Gränsdragning görs för att fördela ansvar och åtaganden relaterade till drifts- och underhållskostnader av lokalen och görs vanligtvis genom en så kallad gränsdragningslista. Gränsdragningslistan är ett dokument som har utseendet av en krysslista där parterna i avtalet fördelar åtaganden relaterat till drift och underhåll. De kostnader som uppstår till följd av investeringar kopplat till nyuthyrning blir under hyrestiden föremål för kontinuerliga utgifter varpå ansvar regleras i gränsdragningslistan. Dokumentet är ofta standardiserat för att skapa trygghet för såväl hyresvärd som hyresgäst, för att undvika missförstånd ska båda parter ska vara insatta och förstå vad som avtalas om. Gränsdragningslistan kan ses ur ett riskperspektiv där bedömning av hur verksamhetskritisk en anpassning/investering är ställs i relation till vem som bär risken och hur ansvaret bör fördelas parterna emellan gällande drift och underhåll.⁶

Yngve Karlsson⁶, arkitekt på Development Partner, menar att företagets bör ha ett förhållningssätt gentemot gränsdragningslistan där principer finns i vägledningssyfte för de förvaltare som ingår avtalet med hyresgästen. Dessa ska vara väl utarbetade och på ett enkelt sätt klargöra vem som bär den största risken och genom det reglera vilken part

⁶ Yngve Karlsson (Arkitekt och grundare till Development partner AB) intervjuad av författarna 27 mars 2014.

som bör stå för drifts- och underhållskostnaden. Genom att utreda vem anpassningen gynnar mest och om den genererar något mervärde för fastigheten kan förståelse mellan parterna lättare utredas och ett bättre avtal kan genomföras.

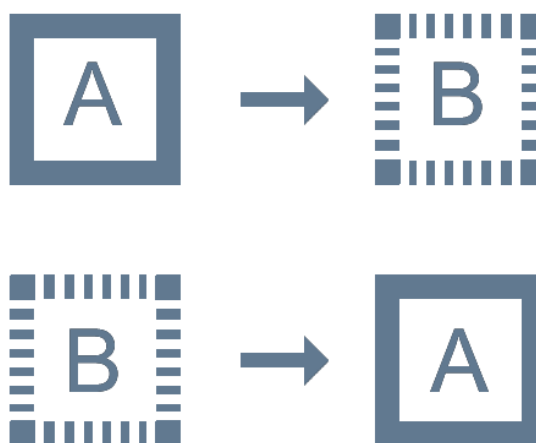
Tobias Matsson² fastighetsförvaltare på Fastighetskontoret i Göteborg, styrker Yngve Karlssons påstående om vikten av en väl reglerad gränsdragningslista. Den ska detaljrikt definiera de åtgärder som ska genomföras och det är viktigt att förklara innebörden av villkoren och försäkra om att hyresgästen är insatt och vet vilka konsekvenser de avtal som sluts har. Det är rent juridiskt upp till hyresgästen att vara så pass insatt att denne förstår avtalet men för att uppnå bra relationer bör stöd finnas från fastighetsbolaget. En gränsdragningslista ska beakta alla de problem som kan uppstå och enkelt visa vad ska göras, vem ska göra det, vem som har ansvar och när arbetet ska utföras.

De investeringar som avtalas i gränsdragningslistan och bekostas av hyresvärden i samband kan bli aktuell i fråga om avskrivning och återbetalning, detta hanteras enligt Yngve Karlsson⁶ genom att hyran och hyrestiden sätts i förhållande till investeringen och typ av investering. En addering till bashyran fastställs och nödvändig återbetalningstid bestäms vilket sedermera försäkras att gjord investeringen kommer återbetalas.

En detaljrik gränsdragningslista kan reglera all den problematik som kan uppstå gällande misstolkningar och andra fel i kommunikationen men trots detta menar Tobias Matsson² att möjlighet till förhandling kan leda till bättre relationer med hyresgästerna, ett inslag som är önskat från fastighetsförvaltares sida. Avslutningsvis är det viktigt att reglera allt som avtalas så att det går att felåterföra till överenskommelser och protokoll. För att undvika problem gällande gränsdragningslistan är det viktigt att alla anpassningar som görs ska vara väl specificerade för att på säker grund kunna avgöra för vad det är som ursprungligen avtalats.

3.4. Återställning av lokal efter avslutad hyrestid

Det avslutande begreppet som beaktas är återställning. Detta innebär att hyresgästen efter att dennes kontrakt löpt ut ska säkra att fastigheten överlämnas i ”godtagbart skick”. Då denna term är vag så bör innebörden av detta förtydligas i avtalet i syfte att undvika tvister mellan parterna (Nathorst-Böös, 1995). Yngve Karlsson⁶ styrker argumentet att innan avtalet är ingånget så ska parterna vara överens om vilket skick hyresvärden förväntar sig att lokalen ska befinna sig i vid hyresgästens utflytt. En sådan överenskommelse ska resultera i en grundlig dokumentation där det detaljerat specificeras vad som efter utflytt kommer att klassas som godtagbart skick. Anledningen till detta



Figur 4: Återställningens syfte

är för att inga missförstånd ska uppstå från hyresgästen sida angående lokalens skick vid överlämnandet. Med en sådan överenskommelse så vet således hyresgästen vad som förväntas ha blivit åtgärdat innan denne flyttar ut. Utöver en sådan dokumentation som nämnts är det även viktigt att fastighetsförvaltaren medlar med hyresgästen om vilket skick lokalen ska inneha efter avslutad hyrestid.²

Vid eventualiteten att lokalen, efter det att hyresgästen avyttrat sig, inte fyller de krav som stadgats i avtalet angående återställningen av lokalen så ska hyresgästen stå för de kostnader som hyresvärden lider. Detta gäller så länge slitaget som åsamkats lokalen inte anses vara av graden normalt slitaget för nämnd bedriven verksamhet.⁶

De tilläggsarbeten som hyresgästen genomför kan bli föremål för återställning efter avslutad hyrestid vilket kan föranleda tvister gällande vem som ansvarar för att utföra återställning. Detta bör regleras i kontraktet för att inte lämna utrymme för misstolkningar från hyresgäst eller hyresvärd. Skador som kan uppkomma till följd av bortförande av egendom från hyresgästens sida är en frekvent förekommande fråga i dessa sammanhang, anses slitaget normalt sett till lokalens skick eller hyresperioden faller kostnaden på hyresvärden att återställa. Genomför hyresgästen tilläggsarbeten utan hyresvärdens medgivande tillfaller återställning denne och skadestånd kan utgå.⁵ Sett till inverkan på lokalen har hyresgästen rätt att själv utföra målning, tapetsering och liknande åtgärder utan hyresvärdens tillåtelse. Sänker dessa åtgärder bruksvärdet på lokalen kan hyresvärden kräva ersättning för att återställa dessa anpassningar. Det förekommer att hyresgästen får ersättning för åtgärder som görs i syfte att höja egendomens värde eller förhindra värdeförlust, så kallade ”nödiga kostnader”. Detta måste dock regleras i avtalet för att gälla (Hellner, 2010).

3.5. Förtroende i bygg- och förvaltningsprocessen

Förtroende mellan de kontrakterade parterna i en bygg- eller förvaltningsprocess är oerhört viktigt för att undvika att missnöje uppstår och tydligare ansvarsfördelningar kan göras. Förtroende som uttryck är ett psykologiskt tillstånd som förutsätter tillit och kontinuerligt utbyte av erfarenheter mellan delaktiga parter. Begreppet partnering används numer i sammanhanget och förespråkar ett förhållningssätt mellan parterna som går utanför kontraktets gränser. Handlar om att skapa regler för ett främja framgångsrika relationer och sätta upp gemensamma mål som ger incitament till båda parter att utföra ett bra arbete. Målet är att skapa win-win situationer där vägen till personlig framgång går i linje med partneringrelationens. Utöver dessa delar ska också metoder utarbetas gällande problemlösning och måluppföljning (Kadefors, 2002). Partnering uppfattas i allmänhet som en entreprenadform men bör snarare ses som ett arbetssätt där parterna samarbetar för att uppnå kostnadseffektivitet. Enligt mastersuppsatsen ”Relationer på lokalhyresmarknaden – finns det plats för partnering?” påverkar hyresvärden 90-95% av fastighetens totala miljöpåverkan i form av energi. Vilket kan relateras till en diskussion som förs mellan hyresvärd och hyresgäst, nämligen om varm- eller kallhyra. Varmhyra innebär att alla driftskostnader (värme, el och vatten) för lokalen är medräknade i hyran och hyresvärden står då för dessa kostnader. Här förekommer en diskussion om vilket alternativ som är mest gynnsamt och i en partneringsituation skulle kunna motiveras att varmhyra är att föredra. Detta till

följd av den stora påverkan på energi som hyresvärden har varpå det finns incitament för denne att sänka dessa kostnader, vilket också gynnar hyresgästen. Även om varmhyra tillämpas bör hyresgästen vara insatt i de processer som pågår relaterade till energibesparing, detta på grund av att hyresgästen ska ha möjlighet att se över sin verksamhet och se om åtgärder kan genomföras för att hjälpa hyresvärden (Lindqvist, 2010).

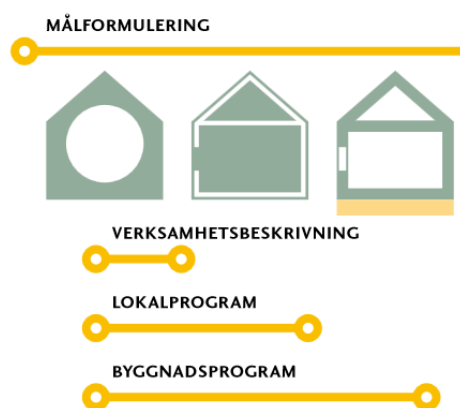
Problematiken kring förtroende sett till ombyggnationer och hyresgästanpassningar är att inom den tidsram ett projekt genomförs kan kunskaper och preferenser förändras vilket ger upphov till kontinuerliga förhandlingar. Förändringar inom beställarföretaget sett till lokalbehov och anpassningskrav kan också föranleda förhandlingar, varpå det är viktigt att sätta upp tydliga system för hur dessa förändringar ska hanteras och hur förutsättningar skapas att tillgodose båda parterns önskemål. Om förändringar inträffar under projektets gång är de föremål ÄTA-arbeten vilket är osäkra kostnader för arbetsutförande part då de är svåra att förutse. Inom förvaltning råder ofta kunskapsskillnader mellan hyresvärd och hyresgäst sett till förståelse om kontraktshandlingar vilket också kan bidra till osäkerhet i relationen (Kadefors, 2002). Tobias Matsson², fastighetsförvaltare på fastighetskontoret i Göteborg, belyser vikten av att få hyresgästen införstådd med vad som avtalats om. Han menar att det är genom den kontakten tillit kan byggas och det genererar förutsättningar att skapa bra relationer, såväl korta som långa relationer. Att ha trogna hyresgäster skapar en trygghet för fastighetsföretag och det är genom förtroende som dessa genererar värde till organisationen. Håkan Nilsson³, projektledare på Vasakronan, styrker Matssons påstående om vikten av hållbara relationer. Han menar att genom att hantera den dagliga kontakten väl kan relationer utvecklas vilket sedermera kan leda till genererade intäkter i många år framöver.

Hans Lind⁷, professor inom fastighetsekonomi på KTH, menar att en vanlig typ av problem som uppstår mellan parterna i en avtalsprocess ofta är relaterade till att ekonomin inte blir som förutspått. Finns ett underliggande kontrakt som reglerar kostnader och ansvar så är risken för konflikter mindre. Utgångspunkten för en hållbar relation är att ha en kalkyl som alla parter accepterar, där alla kostnader finns dokumenterade. Vidare är det viktigt att tydligt förmedla vad som ingår i hyran, här finns utrymme för diskussion och förhandling för investeringar eller driftskostnader (exempelvis som ovanstående angående varm- eller kallhyra).

4. Programarbete

Kapitlet ska visa vilka delar av lokalplaneringsteorier kan kopplas till ansvarsfördelning och vilka hjälpmedel kan tas från dessa och inbegripas vid hyresgästanpassningar. En del kan appliceras på gränsdragning, återställning och standard genom att de reglerar hur rum är uppbyggda och vad som ingår.

Inom lokalplanering används olika typer av program och beskrivningar för att vägleda arbeten sett till lokal- och byggnadsplanering. Det kan exempelvis handla om att beskriva hur ett rum/lokal är utrustat eller vilken typ av funktion en viss lokal ska innehå. I en uthyrning av en lokal kan dessa användas för att i detalj svara mot vilka krav och överenskommelser som görs, vilket kan leda till större säkerheter för båda parter och underlätta kommunikationen parterna emellan (Fristedt, 2004). Detta formar en målformulering som beskriver syftet och målet med projektet (Ryd, 2008).



Figur 5: Samband mellan programarbeten. (Ryd, 2008)

En viktig aspekt inom programarbete är att utreda vilka krav och mål byggherren eller hyresgästen har redan under tidiga skeden för att kunna anpassa arbetet att gå i linje med dessa. Forskningsrapporter visar att väl preciserade krav och mål genom byggnadsprocessen genererar mer lyckade projekt (Malmqvist, 2006). Programarbete är indelat i verksamhetsbeskrivning, lokalprogram och byggnadsprogram vilka är en del av avtalet inför uthyrning.

4.1. Verksamhetsbeskrivning

Efter att krav och mål för en byggnation har fastställts bör beställarens verksamhet utredas sett till syfte, mål, arbetsprocesser, avdelningars ansvarsområden och vilka arbetsuppgifter som ämnas utföras. Detta arbete mynnar ut i en verksamhetsbeskrivning, i många fall utförs denna redogörelse av hyresgästen och förklarar vad företaget gör, hur de arbetar, vilka framtidutsikter de har samt om de har några kända förändringar som kommer påverka programarbetet eller lokalkrav (Fristedt, 2004).

Verksamhetsbeskrivning är ett dokument som är en del av programarbetet vid byggnation och handlar om att beskriva de aktiviteter som är viktiga för en viss verksamhet, sett till lokalutformning. Sedermera bör arbetet med lokalutformningen anpassas för att stödja de aktiviteter och arbeten som ämnas utföras i lokalen. Den ska utvärdera och prioritera hyresgästens verksamhet och redogöra för vilka värden denne söker i en lokal och vilka anpassningar som skulle generera mervärde. Beskrivningen beaktar alla delar inom en organisation och ska utvärdera för verksamheten viktiga processer såsom dagligt utfört arbete, kundantal och besökande kunder, leveranser av material och flöden inom verksamheten. I förlängningen används ofta verksamhetsbeskrivningen som ett diskussionsunderlag som ska motivera de beslut som

tas. Detta arbete utförs tidigt i byggprocessen och det är viktigt att vinkla dokumentet åt beslutsfattare inom brukarorganisationen då underlaget i många fall ska motivera fortsatt finansiering (Fristedt, 2004).

Enligt Yngve Karlsson⁶, arkitekt och arbetande på Development Partner, är det viktigt som hyresvärd att förstå verksamheten som hyrs ut till och på så sätt reglera ansvar i samband med en hyresgäst Anpassning/ombyggnation bättre, genom att beakta hyresgästers beteendemönster och bestämma hur företaget vill förmedlas på marknaden kan en mer rättvis och korrekt ansvarsfördelning göras. En viktig del i att förstå verksamheten handlar också om att ha kunskap om hur verksamheten kommer att utvecklas i framtiden. Verksamhetsbeskrivningen kan exempelvis visa om en hyresgäst har speciella krav gällande belysning vilket gynnar hyresgästen i större utsträckning än hyresvärderna, varpå en investering i detta fall bör bekostas av hyresgästen.

Enligt hyreslagen § 23 får en lokal endast användas till vad som avsedd verksamhet. Tillstånd kan fås från Hyresnämnden om beaktansvärda skäl finns, under förutsättning att hyrestiden varat över 2 år. Om hyresgästen bedriver annan verksamhet än vad som är tillåtet och avtalat om föreligger kontraktsbrott, vilket uppfyller kriterierna för att säga upp avtalet (Hellner, 2010).

4.2. Lokalprogram/Funktionsprogram

Baserat på den utredning som görs i verksamhetsbeskrivningen överförs viktiga aktiviteter och krav till definierade lokalkrav, detta dokumenteras i ett lokalprogram. Lokalprogram (också betecknat Funktionsprogram) är en del av programarbetet som på rumsnivå ska utreda krav och egenskaper i en lokals olika utrymmen för att bättre kunna anpassa lokalen efter hyresgästens/beställarens önskemål. Det handlar om att skapa fullgoda möjligheter att utföra ämnad verksamhet i lokalen. Inom denna del av programarbetet ligger en del i att undersöka hur hyresgästens funktioner, ändamål och aktiviteter ser ut samtidigt som hänsyn måste tas till hur dessa kan komma utvecklas i framtiden. För att kunna sja om framtiden antas ofta verksamheter hålla samma utvidgningstakt som tidigare, vilket ofta handlar om att större ytor kommer krävas i framtiden. Men i de fall där verksamheten minskar eller förändras i dess syfte är det svårare att förbereda lokalen och föranleder problem (Fristedt, 2004).

På detaljnivå kan lokalprogram handla om var eluttag ska placeras, hur belysning ska fungera och vara monterad, att tillräckliga ytor är avsatta för dörrslag samt att ventilationen fungerar som den ska. Genom att utföra funktionsstudier för att utreda hur rummen kommer användas och vilka krav som behöver uppfyllas kan underlag skapas för att anpassa lokalen framgångsrikt. Dessa studier kombineras sedan med sambandsanalyser och användningsstudier och därigenom fås kunskap om vilka utrymmesbehov olika delar av verksamheten har. Programmet är i sig inte begränsad till rum utan utvärderar likvärdigt utrymmen i delar av rum (Fristedt, 2004).

Lokalprogrammet är ofta en del av kontraktet vid uthyrning som hyresgästen bistår med, där redogör denne för sina önskemål gällande en lokals eller rums utformning som

hyresvärden ska ta hänsyn till. Detta program lägger grunden för vilka hyresgäst Anpassningar som ska genomföras ner på detaljnivå.⁵

4.3. Byggnadsprogram

Utifrån det lokalprogram som skrivs definieras vilka funktioner och krav som en lokal eller fastighets rum ska inneha vilket lägger grunden för byggnadsprogrammet. Utifrån lokalprogrammet bestäms i byggnadsprogrammet vilka tekniska specifikationer som är nödvändiga för att uppfylla lokalprogrammets krav. I byggnadsprogrammet görs avvägningar mellan vilka krav från lokalprogrammet som rent fastighetsmässigt anses nyttiga och vilka som är orimliga. Inom denna del av programarbetet beaktas fastighetens hela livslängd och således kan lätt utredas vilka investeringar på fastigheten som kan motiveras. Knyter samman de båda programmen så till vida att de behöver interagera funktionellt i byggnaden, tekniska installationer som redogörs i lokalprogrammet (VVS, el, styr- och reglerteknik) måste passa väl ihop med de konstruktionslösningar som uttrycks i byggnadsprogrammet (Fristedt, 2004).

Byggnadsprogrammet handlar dels om att reda ut vilka byggnadstekniska krav byggnaden har samt ur ett facilities management perspektiv ge förutsättningar att skapa en bra byggnad för framtida förvaltning. Utifrån programmet bestäms hur byggnaden utformas och kan ge skilda uttryck i fråga om hur flexibel den är för framtida förändringar och hur öppen den är för olika typer av verksamheter. Det är inte givet att en byggnad byggs för en på förhand bestämd verksamhet, i detta fall bör simulerade lokalprogram genomföras för att kunna skapa ett byggnadsprogram att förhålla sig till. För att underlätta kontrollen mellan lokal- och byggnadsprogram görs i allmänhet en skiss av hur byggnaden kommer konstrueras, vilket sedan jämförs med möjligheten att utnyttja och fördela ytor. Byggnadsprogrammet används i regel för att stötta de förhandlingar som görs inför upphandling och fungerar som en intention på den kommande projekteringen (Fristedt, 2004).

Programarbete handlar om levande dokument som formar och styr varandra, vilket fordras att de revideras allteftersom. I detta fall utgår byggnadsprogrammet från lokalprogrammet men formar den samma i ett senare skede. Den byggnadsstruktur som arbetas fram kan avvika från lokalprogrammet varpå ändringar måste göras, vilket inte behöver vara negativt. Detta beror på att det är svårt att förutse alla konsekvenser en funktion i lokalprogrammet genererar, detta kan uppdagas i tester som görs i byggprogrammet och således ökar förståelsen kring projektet (Fristedt, 2004).

5. Fastighetsekonomi

Igenom de problem som uppstår gällande kommunikation vid avtal föranleds ett negativt utfall för ekonomin i ett projekt. De delar som framförallt påverkas är vinstmarginal, investeringskalkyl, avbetalning och avskrivning. Kapitlet redovisar hur kalkylering går till relaterade till fastighetsbranschen.

Som fastighetsförvaltare skapas unika relationer med varje hyresgäst och det är kommunikationen parterna emellan som bestämmer hur lyckosam deras relation blir. I

de fall där det föreligger misstag i kommunikationen relaterat till förhandlade avtal och kontrakt kan ökade kostnader genereras för hyresvärden vilket påverkar den enskilda budgeten för en viss fastighet. Ett frekvent förekommande ämne gällande misstolkningar är inom hyresgäst Anpassningar och ombyggnationer, det vill säga när parterna inför uthyrning kommer överens om vilka åtgärder som ska göras på lokalen. Det är viktigt att som hyresvärd inför förhandling arbeta med kalkyler i investeringssituationer för att få intentioner på utfallet. Investeringskalkylering är indelad i olika områden vilka avser belysa olika delar relaterat till investering; Kostnadskalkylering och Lönsamhetskalkylering. Följande kapitel kommer förklara dessa olika typer av kalkylering och flertalet metoder som kan användas, detta för att uppmärksamma läsaren på vikten av att kalkylera väl för att genomföra lönsamma investeringar. Alla fastighetsbolag har specifika avkastningskrav som används inom dessa kalkyler då en investering först ses som lönsam om grundinvesteringen återbetalas och tillkommande avkastningskrav uppnås.⁷

5.1. Investeringskalkylering

En investeringskalkyl utförs i syfte att ge indikationer på vilket utfall en investering kommer få ekonomiskt. Kalkylen är uppdelad i en kostnadskalkyl som beräknar kostnaderna för en investering, samt en lönsamhetskalkyl som beaktar framtida intäkter och visar om investeringen är ekonomiskt lönsam. Investeringskalkylen ska visa om kostnader och intäkter till följd av en investering påverkar någonting som bidrar till att fastighetsägaren i slutändan spara eller tjänar pengar. En nyckelfråga i detta avseende är avkastningskrav vilket är ett krav på avkastning som ska täcka upp den risk fastighetsägaren tar i sin uthyrning. Beroende på vilken risk som är inblandad i samband med uthyrningen kan avkastningskravet sättas olika högt, exempelvis en statlig myndighet som är en säker hyresgäst leder till en riskfri affär för hyresvärden i fråga om återbetalning av hyresgäst Anpassningen och avkastningskravet kan sättas lägre.⁷

Påverkar en investering drifts- och underhållskostnader så behöver fastighetsägaren för lönsamhet också få hyrestillägg för dessa (t.ex. maskiner). Alla investeringar blir föremål för återbetalning för vilka fastighetsägaren får ta ställning till i fråga om avskrivning. Under vilken tidsperiod ska investeringen skrivas av på. Beror på typ av investering och hur verksamhetsbunden den är, en investering som endast gynnar en viss typ av verksamhet bör skrivas av under hyrestiden och investeringar som ger värde oavsett verksamhet kan fortsättas att betala av nästkommande hyresgäst. Med investeringskalkyler som underlag vid avtal mellan fastighetsägare och hyresgäst kan utrymme för förhandling finnas ifråga om kompensation. Exempelvis kan en hyresgäst som har för avsikt att förlänga hyreskontraktet få fördelaktigare avskrivningstider, förutsatt att denne stannar som hyresgäst. I detta fall adderas vanligtvis en klausul till kontraktet där resterande del av investeringen betalas i klumpsumma om hyresförhållandet bryts tidigare.⁷

⁷ Hans Lind (Professor inom fastighetsekonomi vid Kungliga Tekniska Högskolan) intervjuad via telefon av författarna 5 maj 2014.

För att synliggöra vilka kostnader som uppstår vid en investering kan investeringskalkylen brytas ned i en checklista med olika kostnader. På detta sätt redovisas alla kostnader och tvister angående investeringens storlek kan undvikas. Om hyresgästen trots detta inte finner kostnaden rimlig kan fastighetsägaren låta hyresgästen stå för alla kostnader som uppstår och därigenom komma överens.⁷

Ett exempel på detta är Stockholms universitet som ville installera låsbara dörrar i korridorerna inom deras lokal och gick då till fastighetsägarna med ärendet. Priset de fick som svar ansågs för högt varpå de tog saken i egna händer och satte in dörrarna på egen bekostnad, de investerade således i någon annans fastighet. Kontentan av detta är att om det uppstår konflikt om kostnad så kan en lösning vara som ovan förklarades att hyresgästen själv står för investeringen, förutsatt att fastighetsägaren godkänner det.⁷ Enligt Lars Jansson⁴, chefsjurist på Collector, är Stockholms Universitets tillvägagångssätt sällsynt då hyresgästen sällan själva tar ansvar för att anskaffa en hyresgästanpassning. I de fall där hyresgästen ska stå för betalningen av en anpassning så går arbetet genom hyresvärden vilken i sin tur har som uppgift att få anpassningen utförd och sedan fakturerar hyresgästen.

5.1.1. Kostnadskalkylering

Kapitlet ska ge förutsättningar att förstå hur investeringar kopplat till hyresgästanpassningar kalkyleras samt redovisa vilka olika analysmetoder och hjälpmedel som kan användas för att få mer pålitliga siffror när kostnader uppskattas.

Hans Lind⁷, Professor inom fastighetsekonomi på KTH, förklarar att kostnadskalkylering används för att kunna beräkna ett planerat projekts förväntade kostnad, begreppet handlar i stort sett om att ge en indikation på hur ett projekt kommer att te sig kostnadsmissigt. Den analys som görs ska fungera som beslutsunderlag och generera information som krävs för att utvärdera vilka investeringsalternativ som bör antas och vilka som bör avvisas. Inom begreppet kostnadskalkylering beaktas prissättning och produktval inför en planerad investering, för att uppnå önskad lönsamhet. Hans menar att kostnadskalkyleringen sätter ramen för hur stora kostnader som är möjliga för att uppnå önskad avkastning, vidare genereras ett mått på ekonomisk effektivitet sett till hur väl kostnader kan hållas nere utan att sänka kvaliteten på utfört arbete.

Traditionell kostnadskalkylering innebär att kostnaden baseras på mängdning av material, transporter och arbetskostnader vilka hänförs till en a-prislista. Utöver detta adderas en procentsats på mellan 5-20% som har för avsikt att svara för oförutsedda kostnader som kan uppstå, vilka varierar beroende på komplexiteten i att uppföra/bygga om en fastighet. Vid byggnation tas hela BTA i beaktning för att uppskatta kostnader, men om kalkyleringen innan ska ta hänsyn till framtida intäkter jämförs dessa kostnader med fastighetens LOA (Lind, 2012).

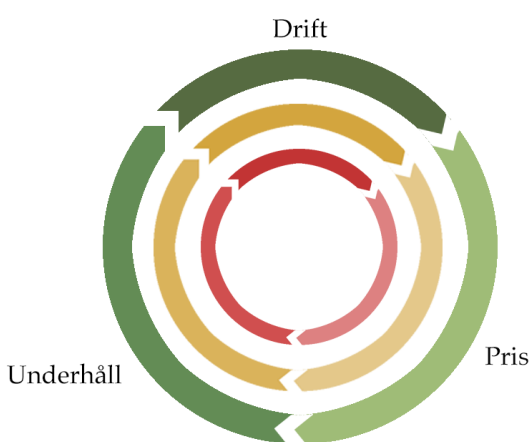
Livscykelkostnader beaktas vid kostnadskalkylering genom att tekniska installationer, maskiner och byggnadsmaterial undersöks. Olika alternativ i olika prisklasser kan i framtiden kräva mer eller mindre underhåll för att vara funktionsdugliga vilket

motiverar att genomföra LCC-analyser. Ett alternativ som är dyrare i inköp kan vara billigare ur ett livscykelperspektiv då lägre underhållskostnader ställs emot den ursprungliga skillnaden i pris. Det vanligaste är att återbetalningstiden för en investering beräknas och sedan utgör ett beslutskriterium. Svårigheten med att använda dessa kalkyler är att de inte påvisar lämplig återbetalningstid samt inte beskriver hur scenariot ser ut efter återbetalningen är gjord. Livscykelkalkyler bör även innefatta ett avkastningskrav för att enklare kunna kontrolleras (Lind, 2012). För att kunna utvärdera vilket av olika alternativ vid ombyggnation som är fördelaktigast kan en LCC analys genomföras för att påvisa vilket val som över tid genererar högst lönsamhet (Hansson, 2009).

$$LCC = A + \sum_{t=0}^n \frac{U_t}{(1+r)^t}$$

A = Anskaffningskostnad
 U_t = Utgifter år t
 r = Kalkylränta
 n = Livslängd

De huvudsakliga skälen till att kostnadskalkyleringen blir felaktig är: *Förändrade tekniska förutsättningar* (felaktig teknisk undersökning), *Förändrade priser* (priser förändras mellan kalkylering och genomförande) och *Förändring i projektets utformning* (ÄTA arbeten från beställaren). Problemet är att dessa kalkyler ofta bygger på uppskattningar vilka inte alltid är sanningsenliga och kan leda till att ett utfall av en investering inte blir som beräknat (Lind, 2012).



Figur 6: En LCC-analys utfall där olika investeringar ställs mot varandra.

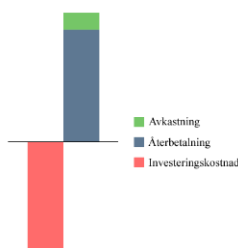
5.1.2. Lönsamhetskalkylering

Kapitlet ska förklara hur lönsamhet av en investering beräknas i en ombyggnadssituation. Vad vägs samman och vilka olika parametrar bör tas i beaktning för att räkna ut en investeringens lönsamhet.

Utöver kostnadskalkylen genomförs också en lönsamhetskalkyl som beaktar framtida intäkter som genereras av en investering och ställer dessa i förhållande till gjord grundinvestering. Lönsamhetskalkylering beräknas för att kunna jämföra en investering med framtida intäkter, vid kalkyler av detta slag beaktas *investeringsbelopp*, *hyresintäkter*, *driftnetto* samt investeringens *restvärde*. Lönsamhet sätter ett utfall av ex. en investering i förhållande till satsat kapital för att utvärdera huruvida framtida intäkter, till följd av investeringen, genererar önskad avkastning (Lind, 2012).



Figur 7: Investeringsförlopp



Figur 8: Nuvärdesberäknat investeringsförlopp

Inom lönsamhetskalkylering finns ett flertal metoder som kan användas, en av dessa är *Nuvärdesmetoden*. Metoden bygger på att framtida inbetalningar diskonteras tillbaka till tiden för kalkylering och önskad kalkylränta inräknas. För att en investering ska ses som lönsam att genomföras ska det beräknade nuvärdet alltså överstiga den grundinvestering som gjorts. (Lind, 2012). Ekvationen som redovisas till höger visar hur en lönsamhet beräknas beroende på om investeringen genererar en eller flera inbetalningar till nuvärdesberäkningen.

En inbetalning:

$$K_0 = K_n * \frac{1}{(1+r)^n}$$

K_0 = Nuvärdet

K_n = Beloppet som inkommer (betalas) år n

r = Kalkylränta/avkastningskrav

Flera inbetalningar:

$$S_0 = K_n * \frac{(1+r)^n - 1}{r(1+r)^n}$$

S_0 = Nuvärdessumma

K_n = Beloppet som inkommer (betalas)/år

r = Kalkylränta/avkastningskrav

Internräntemetoden används som komplement till nuvärdesmetoden, där metoden används i de fall då kalkylräntan är osäker eller okänd. Internräntemetoden kan på ett enkelt sätt påvisa om tänkt investering kommer att avkasta i linje med företagets specifika mål. Genom att nyttja beräkningen för nuvärde och sätta den lika med noll kan kalkylräntan lösas ut för att sedermera jämföras med avkastningskraven, är internräntan högre än företagets avkastningskrav kommer en lönsam investering genereras (Hansson, 2009).

Annuitetsmetoden utvärderar en investerings lönsamhet genom att ett annuitetsmått beräknas baserat på grundinvestering och investeringens ekonomiska livslängd. I nästa steg relateras annuitetsmålet till det årliga inbetalningsöverskottet varpå en investering är lönsam överskottet överstiger annuiteten. Metoden kan användas för att undersöka lönsamheten i olika investeringsalternativ samt ge indikationer på vilket alternativ som bör väljas (Hansson, 2009).

$$Annuitet = G * \frac{p}{1 - (1+p)^{-n}}$$

G = Grundinvestering

p = Kalkylränta

n = Investeringens nyttjandetid

Det finns stora osäkerheter kring investeringar gällande återbetalning och framtida värde på ägda pengar, därför adderas vanligen ett *avkastningskrav/räntekrav* för att täcka upp den risk investeraren tar. Detta krav bestämmer vilken kalkylränta som används i investeringskalkylen. Kalkylräntan används också vid beräkning av investeringens *nuvärde*, framtida kassaflöde. Genom att väga samman investeringskalkyler med tidigare nämnda livscykelanalyser kan en mer pålitlig kalkyl göras. Sett till avkastningskrav är det en avvägning som måste göras baserat på risk/konsekvenser, detta då ett högre avkastningskrav genererar ett lägre nuvärde. Om risken bedöms hög och avkastningskravet sätts därefter kan nuvärdet peka på att denna investering inte är lönsam (Lind, 2012).

Som fastighetsförvaltare är det av stor vikt att beakta lönsamhet innan en investering genomförs. Det har för avsikt att ge en intention på hur olika investeringar kommer påverka fastigheten och verksamheten rent ekonomiskt.

Fastighetsbolaget Lokaler AB planerar att anskaffa sig en fastighet i Högsbo för priset 30 000kr/m². Lokaler AB har satt deras avkastningskrav inom detta område till 5 %. Fastighetens hyresintäkter ligger i dagsläget på 2 300 kr/m² med driftskostnader på 460 kr/m². Lokaler AB förväntar sig att kunna sälja fastigheten för 25 000 kr/m² om 15 år.

För att Lokaler AB ska kunna beräkna det nuvärde fastigheten kommer att ha efter utförd investering så använder de sig av *nuvärdesmetoden*.

1. $25\,000 * \frac{1}{(1,05)^{15}} = 12\,025$
2. $(2\,300 - 460) * \frac{(1,05)^{15} - 1}{0,05 * (1,05)^{15}} = 19\,098$
3. $12\,025 + 19\,098 = 31\,123$
4. $31\,123 > 30\,000$

Eftersom att *nuvärdesmetoden* indikerar att nuvärdet av fastigheten är högre än den initiala investeringskostnaden så anses investeringen vara lönsam för Lokaler AB.

Om Lokaler AB istället använt sig utav *annuitetsmetoden* och jämfört annuiteten med inbetalningsöverskottet så hade beräkningen sett ut som följande:

1. $30\,000 * \frac{0,05}{1 - (1+0,05)^{-15}} = 2\,890$
2. $2\,300 - 460 = 1\,840$
3. $2\,890 > 1\,840$

I detta fall så hade investeringen inte visat sig vara lönsam för Lokaler AB. Dock lämpar sig *annuitetsmetoden* bättre vid jämförelser med investeringar som löper över en längre period än vad Lokaler AB planerat för fastigheten i Högsbo.

5.1.3. Avkastningskrav

Vad är ett avkastningskrav och dess syfte, beskriva vad företaget måste förhålla sig till i termer av avkastningskrav. Vilka säkerheter måste företaget ha för att kunna säkerställa att en investering ger krävd avkastning tillbaka.

Avkastning som begrepp är ett mått på ett företags intäktsresultat av en investering. I allmänhet innehar företag ett procentuellt krav som de vill uppnå sett till avkastning, vilket benämns avkastningskrav.⁵ Förhållandet mellan den vinst som genereras av satsat kapital och den tidsram som krävs för att uppnå önskad avkastning beaktas. Det är ett mått som beskriver hur effektivt satsat kapital genererar vinst och kan mätas genom olika räntabilitetsmått såsom; räntabilitet på eget kapital, räntabilitet på sysselsatt kapital eller räntabilitet på totalt kapital. Dessa ger en indikation på hur väl företaget använder och förvaltar sitt kapital.⁷

$$\text{Avkastningskrav} = \frac{\text{Driftnetto}}{\text{Investeringskostnad}}$$

I beräkningen tas inte inflationen i hänsyn eftersom det generella antagandet är att inflationen kommer att påverka de olika komponenterna likvärdigt (Lind, 2011).

5.2. Fastighetsvärdering

Förklara hur värderingsprocessen ser ut för att förstå hur hyresgäst Anpassningar kan sänka/höja lokalens värde. Genom att visa på hur hyresnivåer skiljer sig och vilka utfall det får på byggnadens värde så påverkar investeringar fastighetens värde.

En värdering görs i avsikt att fastställa en fastighets marknadsvärde, vilket är ett prismått på det mest sannolika priset vid eventuell försäljning. De ytterligare faktorer som påverkar priset är förhandlingsegenskaper och kunskaper relaterade till omständigheter som kan påverka fastighetens framtid, exempelvis hur omkringliggande område kan komma utvecklas, vilket kan påverka priset såväl positivt som negativt. Fastighetsbolag tar i allmänhet också framtida avkastning i beaktning vid köp av fastighet vilket relateras till de individuella avkastningskraven som sätts (Lind, 2012). Avkastningskrav har för avsikt att täcka upp den risk som hyresvärden tar i sin verksamhet, högre avkastningskrav i områden med högre vakanser och lägre i områden med säkrare och högre uthyrningsgrad. Om en köpare har kännedom om hur en viss fastighet kommer avkasta eller främjas i framtiden kan avkastningskravet sänkas då köparen anser att risken är lägre.⁵ Detta kalkyleras innan köpet genomförs för att säkerställa att den fastighet som avses till företagets bestånd klarar av att avkasta i enlighet med individuella företags mål (Lind, 2012).

Vid bedömning av marknadsvärdet finns ett antal olika metoder som används vilka tar hänsyn till skilda faktorer. De vanligaste metoderna i detta sammanhang är *ortprismetoden*, *kassaflödesmetoden* och *direktavkastningsmetoden*.

Ortprismetoden grundar sig i tidigare genomförda transaktioner för fastigheter i ett område vilket ger indikationer på vad ett lämpligt pris bör vara. Problemet med denna metod vid försäljning av kommersiella fastigheter är att det kan finnas få prisreferenser varpå priset istället sätts genom normering. Vid normering relateras priset till faktorer såsom pris per m², fastighetens taxeringsvärde, aktuell hyresnivå för likartade fastigheter eller genom en fastighets driftnetto. Genomförda normeringar grundar värderingen varpå justeringar görs baserat på faktorer såsom fastighetens läge och kvalitet (Lind, 2004).

Kassaflödesmetoden utgår i stora drag från en genomförd investeringskalkyl som beaktar fastighetens framtida förväntade driftnetto, risk och fastighetens värde. Denna metod har för avsikt att simulera hur aktörer på marknaden kommer att agera och hur en fastighets framtidsutsikter bedöms vara. Värdet av en fastighet baseras således på fastighetens årliga driftnetton som sedermera nuvärdesberäknas utifrån en kalkylperiod som vanligtvis är 5-10 år. Metoden bygger till stor del på antaganden gällande hyresnivåer och vakanser i framtiden vilket kan leda till osäkerhet gällande hur pålitlig värderingen är (Lind, 2004). Enligt Hans Lind⁷, professor inom fastighetsekonomi på KTH, är osäkerheten den största bristen med värderingsmetoden. Problematiken ligger i

att det råder svårigheter att utföra korrekta antaganden och metoden bör snarare användas inför investeringar för att kontrollera om ett visst värde/pris genererar lönsamhet.

Den tredje och sista metoden är *direktavkastningsmetoden* som innebär att fastighetens driftnetto för första året ligger till grund för värderingen. Driftnetto divideras sedermera med ett marknadsmässigt avkastningskrav, vilket skiljer sig beroende på var fastigheten är belägen. Avkastningskravet visar hur stor risk det ligger i att äga en viss fastighet. Fastighetens driftnetto baseras på olika hyresberättigade ytor beroende på om fastigheten hyrs ut till en eller flera hyresgäster. Om endast en hyresgäst hyr fastigheten är bruttoarean hyresberättigad, vilket innebär att hela fastigheten genererar hyresintäkter, även gemensamhetsytor såsom trapphus. Om fastigheten innehåller flera hyresgäster räknas fastighetens värde fram genom att addera alla driftnetton som genereras från uthyrda lokaler.⁵

Exempel värdering med en hyresgäst:

$$BTA \times \text{Hyra}/m^2 = \text{Årshyra}$$

$$\text{Årshyran} \times 80\% = \text{Driftnetto}$$

$$\frac{\text{Driftnetto}}{\text{Avkastningskrav}} = \text{Fastighetens värde}$$

Vanligtvis genomförs flera olika kalkyler och metoder för att insamla så mycket information som möjligt och därigenom ge en pålitlig värdering (Lind, 2012).

De investeringar som görs såsom hyresgästanpassningar kan generera ett högre eller lägre fastighetsvärde, lokaler som är begränsade sett till vilka verksamheter som kan utföras är ofta värda mindre sett ur ett fastighetsägarperspektiv. Värdet anpassningen genererar handlar således om hur flexibel lokalen är för olika typer av verksamheter. Om en hyresgäst vill förändra en lokal från ett utrymme med cellkontor till ett öppet kontorslandskap så kommer fastigheten anses attraktivare och således kunna värderas högre.⁵ Tobias Matsson², fastighetsförvaltare på Fastighetskontoret i Göteborg, menar att om det är en fråga om allmän standardökning som ger ett mervärde till fastigheten oavsett hyresgäst, så kommer fastigheten utvecklas och bli tryggare att ha i sitt bestånd. Hyresgästanpassningar som genererar värde till en fastighet är inte föremål för återställning eller ersättning utan detta gäller vanligtvis endast i de fall där fastighetens värde sänks till följd av genomförda anpassningar. Om hyresgästanpassningen endast är till hyresgästens fördel så genererar detta ett tillslag på hyran, vilket redovisas i kapitel 5.3. Enligt Håkan Nilsson³, projektledare på Vasakronan, sköts detta inom deras verksamhet genom att styra avskrivningstiden och tilläggshyran baserat på den överhängande risken som finns kopplad till att utföra en viss investering.

Lokaler AB har som avsikt att sälja en av deras fastigheter i området Gårda men innan beslutet tas så vill Lokaler AB värdera fastigheten.

Fastigheten har en BTA på 2 000 m² och hyresintäkter på 2 400 kr/m² samt driftskostnader på 480 kr/m². Lokaler AB använder sig av ett avkastningskrav på 5 %.

Lokaler AB väljer att använda sig av *direktavkastningsmetoden* för att utföra värderingen.

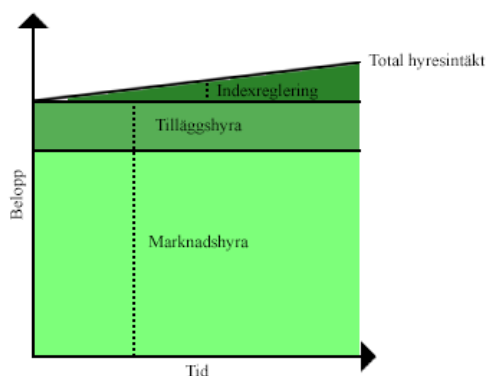
1. $2\,000 * 2\,400 = 4\,800\,000$
2. $4\,800\,000 - (480 * 2000) = 3\,840\,000$ (*Driftnetto*)
3. $\frac{3\,840\,000}{0,05} = 76\,800\,000$

Via *direktavkastningsmetoden* får således Lokaler AB fram att deras fastighet är värd 76 800 000 kr.

5.3. Hyressättning och indexreglering

Hur sätts hyra och vilka tillägg har en hyresvärd rätt att göra (Index etc.). Hur går det till när ett företag i fastighetsbranschen sätter hyra.

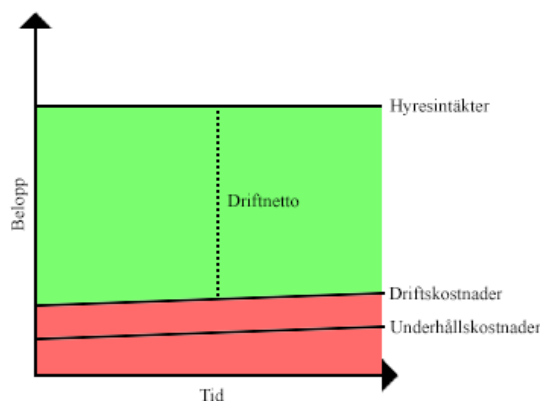
Hyrer inom fastighetsbranschen har för avsikt att under tid återbetala den investering som ett fastighetsköp innebär samt täcka upp för de ytterligare kostnader som tillkommer för drift och underhåll (Nathorst-Böös, 1995). Hyresnivån regleras delvis av marknadshyran vilket definieras som ”den mest sannolika hyran vid nytecknande av kontrakt”, dvs. ett mått på vad en rimlig hyra är för lokalen. Marknadshyran tar inte hänsyn till fastighetsskatten vilken hanteras separat.



Figur 9: De delar som påverkar hyresnivån.

Om tvist uppstår ligger marknadshyran till grund för den bedömning som Hyresnämnden gör i domstol (Lind, 2011). Undantag till denna bestämmelse är om hyran baseras på hyresgästens omsättning (så kallad omsättningshyra), en förhandlingsöverenskommelse som reglerar hyran annorlunda eller om en klausul för indexuppräknning finns i kontraktet (förutsatt att hyresförhållandet varar mer än 3 år) (Hellner, 2010).

Om en hel fastighet hyrs ut till en och samma hyresgäst beräknas hyran med hjälp av BTA vilket då ger möjlighet att ta ut hyra för fastighetens alla ytor inklusive gemensamhetsytor. Hyrs olika delar av fastigheten ut till olika hyresgäster berättigas endast hyressättning av LOA vilket inte ger möjlighet att ta ut hyra för gemensamhetsytor, detta då exempelvis ett trapphus nyttjas av flera olika hyresgäster. Ur ett fastighetsägarperspektiv är det mer lönsamt att hyra ut hela fastigheten till en



Figur 10: Intäkter och kostnader som genererar driftnetto.

och samma hyresgäst då en större del av fastigheten således genererar inkomster.⁵

För att täcka kapitalförluster gällande hyror regleras så stora delar som möjligt via index. Indexet har för avsikt att kompensera inflationsbetingade ökningar av drifts och underhållskostnader. Hyran ska vara till beloppet bestämt i enl. med 19§ men kan skilja mellan år då en indexklausul kan adderas för att anpassas till kostnadsutvecklingen.

Vanligtvis görs detta via KPI, där en procentuell del av hyran bör regleras (Lind, 2011).

$$\text{Indexreglering} = \frac{\text{KPI för gällande månad och år}}{\text{Hyra/m}^2}$$

$$\text{Hyresreglering (\%)} = \frac{(\text{Gällande KPI} - \text{valt Bastal}) * 100}{\text{valt Bastal}}$$

$$\text{Hyra} = (\text{Hyresreglering} * \text{Indexreglering} * \text{Årshyra}) + \text{Årshyra}$$

Inför uthyrning bestäms ett bastal som indexet ska utgå ifrån där hyresgästen vanligtvis också ersätter hyresvärden för ökade kostnader som kan uppstå vid ökade räntekostnader. För att bestämma hur stor kostnadsreglering som bör göras bestäms i samband med kontraktsskrivning ett bastal (KPI från tidigare år) från vilket årets KPI ska jämföras med, beroende på vilket bastal som väljs kommer hyresregleringen variera (Lind, 2011).

Lokaler AB har en fastighet inom vilken hyresnivån ska indexregleras. Fastigheten är på 800 m² med en hyresnivå på 1 000 kr/m². Deras KPI från december 2013 var på 315,04. Den del av hyran som bör regleras blir följande:

$$\frac{315,04}{1\,000} = 31,504 \%$$

Det bastal som Lokaler AB valt att reglera den här delen av hyran är från december år 2012 vilken är 314,61. Höjningen av den här delen av hyran beräknas som följande:

$$\frac{(315,04 - 314,61) * 100}{314,61} = 0,14 \%$$

Detta innebär att 31,504 % hyresnivån i Lokaler ABs fastighet ska höjas med 0,14 %, vilket ger följande hyresnivå:

$$(0,0014 * 0,31504 * 800\,000) + 800\,000 = 800\,352$$

Alltså ska den totala årshyran för fastigheten höjas med 352 kr.

5.3.1. Tillägg vid hyresgästanpassning

Hur adderas hyrespåslag till följd av investeringar och vilka juridiska lagar måste beaktas. Hur räknas ett hyrestillägg ut och vilka metoder för återbetalning finns att tillgå.

För olika hyresgäster finns det olika behov av funktioner som behövs i fastigheten som hyresvärden bistår med. För att ge hyresgästen den funktion som efterfrågas kan det emellertid bli frågan om hyresgästanpassningar. En sådan hyresgästanpassning kan komma att bekostas av antingen hyresvärden eller av hyresgästen själv. Då denna investering som görs för hyresgästen innebär en kostnad för den part som ålägger sig att

finansiera hyresgäst Anpassningen, bör avskrivningstiden för investeringen beaktas för att investerande part under hyresavtalet ska kunna tillgodogöra de kostnader som uppstått. Om hyresvärden finansierar hyresgäst Anpassningen tecknas vanligtvis ett tilläggskontrakt vilken berättigar ett hyrestillägg för att säkra återbetalning, detta kan exempelvis göras genom annuitetsmetoden (se kapitel 5.1.2) vilken innebär att investeringskostnaden återbetalas över en bestämd tid med ett visst räntepåslag. (Nathorst-Böös, 1995).

Tilläggshyran kan också ingå i hyreskontraktet men den blir då inräknad i den indexreglering som görs vilket leder till att hyresvärden överkompenseras för tilläggsarbetet denne ombesörjer (Lind, 2011). I de fall där investeringen leder till en hyreshöjning menar Hans Lind⁷, Professor inom fastighetsekonomi på KTH, att efterföljande förhandling handlar om frågan om hur hyran ska sättas. Ska tilläggshyran vara ett konstant belopp, stiga i takt med inflationen eller ska man helt enkelt låta hyresgästen betala av anpassningen i en klumpsumma. I mindre skala är det vanligt att hyresgästen betalar hela beloppet initialt. Vid korta kontrakt och låg inflation är det vanligt i Sverige att man låter hyrespåslaget vara ett fast belopp som inte anpassas efter inflationen eftersom att skillnaden mellan den nominella- (utan hänsyn till inflation) och reala (hänsyn tagen till inflation) kostnaden blir så pass liten.

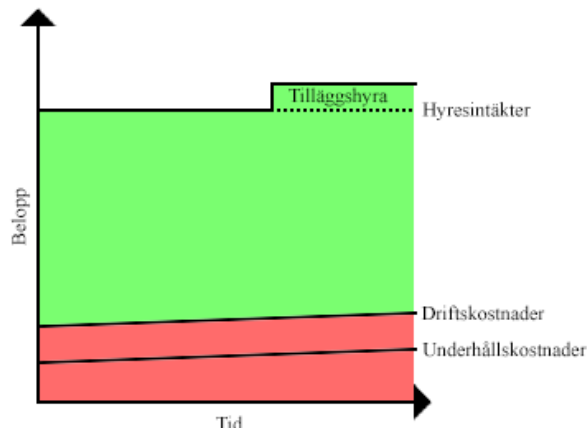
På Fastighetskontoret i Göteborg menar Tobias Matsson² att detta regleras i en avbetalningsplan för att säkerställa att totalsumman betalas. Hyresgäst Anpassningen betalas en gång per kvartal och hyrestiden ställs i förhållande till investeringen och säkerställer att de inbetalningar som görs i slutändan täcker grundläggande investering. Sker avflyttning innan återbetalningen gjorts så får hyresgästen betala en klumpsumma för återstående delen av investeringen. Tobias påpekar vikten av att utföra riskanalyser på företagen innan och väga in deras position sett till betalningsförmåga och säkerhet, går företaget i konkurs så finns inte möjligheter till återbetalning.

Ett vanligt problem sett till betalningen gällande hyresgäst Anpassningar i dagsläget är att låneräntan är lägre än det fastighetsägarens utsatta avkastningskrav, detta då det är vanligt att fastighetsbolag tar lån för att betala en investering. Till exempel kan diskussion uppstå kring vilket tillägg som är motiverat att addera till tilläggshyran. I dagens läge ligger låneräntan på cirka 2 % och om en fastighetsägare adderar ett procentuellt tillägg baserat på deras avkastningskrav (vanligtvis 10-15%) så kan diskussion uppstå kring varför hyresgästen inte själva ska stå för kostnaden istället, då det är fördelaktigare ränta på att ta ett lån. Diskussionen handlar såvida om hur värt det är för hyresgästen att låta fastighetsägaren stå för kostnaden istället för att själva låna pengar till att utföra anpassningen.⁷

”Den allmänna bilden är att fastighetsägarna är kvar i en hög-inflations-, hög-räntevärld där man inte inser det att det faktiskt är väldigt låga räntor. Detta är en konfliktpunkt i sammanhanget vilket slår ganska mycket på resultatet.

*- Varför ska fastighetsägaren ha ett avkastningskrav som överstiger hyresgästens låneränta”.*⁷

Finns ett definierat underhållsbehov för en fastighet beskriver Håkan Nilsson³, projektledare på Vasakronan, att de i vissa fall väljer att ta hela den kostnaden själva, även om det är en fråga om ombyggnad, då hyresgästen annars får ta kostnaden för att rusta upp en ofördelaktig fastighet.



Figur 11: Tillägghyra för investering.

Då diskussion förs om hur en sådan hyresberäkning bör utformas så grundas beslutet på följande punkter (Nathorst-Böös, 1995):

- Vilka/vilken åtgärd är nödvändig p.g.a. bristande underhåll?
- Vilka/vilken åtgärd är direkt knutna till hyresgästen och vilka åtgärder kan betraktas som generella åtgärder på fastigheten vilka bidrar till långsiktig standardhöjning av fastigheten?
- Hur skall avskrivningstiden för de åtgärder som utförs utformas i hänsyn till den generella användbarheten av åtgärden i relation till hyreskontraktets längd?
- Vilken räntesats använder fastighetsägaren?
- Hur kontrolleras kostnaderna?

Efter en diskussion rörande de här punkterna kan det fastslås att en del av åtgärderna bör finansieras av hyresgästen medan resterande tillfaller hyresvärden att bekosta. Resultatet av uppdelningen för kostnaderna kan i slutändan komma att påverka den upprättade gränsdragningslistan (Nathorst-Böös, 1995).

6. Analys

Följande kapitel är uppbyggt med de från intervjuerna mest avgörande faktorerna för att undvika misstolkningar och generera en bra förvaltningsprocess. Denna information jämförs sedan med rapportens teori varpå vidare analys görs i syfte att teoretiskt styrka intervjurespondenternas påståenden. Resultatet kommer sedan sammanfattas i en lista med principer som förvaltare bör ta hänsyn till i avtal- och förvaltningsprocess.

6.1. Beaktningsområden för goda relationer

För att som hyresvärd skapa bra relationer till dennes hyresgäster måste förtroende byggas upp och vilket bör beaktas redan under avtalsprocessen. Nedanstående faktorer har utifrån rapportens teoretiska utgångspunkt visat sig förbättra relationen mellan hyresvärd och hyresgäst.

6.1.1. Var tydlig i kommunikationen gällande ansvarsfördelning

I enlighet med vad den teoretiska utredningen som gjorts inom ramen för rapporten visar föreligger frekvent misstolkningar inom avtalsprocesser mellan hyresvärd och hyresgäst. Problemet i sig är komplext och kan i förlängningen vara svårt att undvika helt, men genom att tydliggöra en del av problematiken och sätta upp principer för hur kontrakt skrivs och hur förvaltande part bör agera kan säkrare investeringar göras och relationer stärkas. Problemet som i många fall har sin grund i skillnader relaterade till kunskap om avtal och kontrakterande kan undvikas genom att parterna i processen har en tydligare kommunikation och metodik för avtalsskrivande. Det är framförallt i samband med de investeringar och ombyggnationer som genomförs inför inflyttning som är föremål för missförstånd och misstolkningar. Som förvaltare innebär osäkerheter kring nyinflyttningar att de investeringar som görs avseende hyresgästanpassningar och ombyggnationer att varken tydligt eller rättvist ansvar fördelas, vilket kan leda till att tänkt vinstmarginal/avkastning på en investering inte nås.

Inom branschen finns underlättande tillvägagångssätt att utnyttja för att kunna lösa en del av problematiken, ett av dessa är att använda sig av en väl utarbetad ombyggnadsbilaga som ger tydlighet kring ombyggnationen och genererar trygghet för båda parter. Nästa steg i denna process är att fördela ansvaret gällande vilken part som bör genomföra en ombyggnation, gäller att se till hur verksamhetskritisk en anpassning är och vilken part som bär den större risken. För att kunna utföra detta på ett så bra sätt som möjligt är det viktigt att ansvarig förvaltare är väl insatt i hyresgästens verksamhet och på så vis kan ha större förståelse för vilka värden de söker i avtalsprocessen. Vidare och förstå hur de hyresgästanpassningar som skall genomföras i förlängningen påverkar hyresgästens verksamhet.

6.1.2. Agera för hyresgästen stödjande under avtalsprocessen

Hur bra avtalsprocessen genomförs bygger till stor del på att det kunskapsmässiga gapet som uppstår mellan hyresvärd och hyresgäst undviks då detta ökar risken för att missar i kommunikationen görs. Efter vad som framgått i genomförda intervjuer bör fokus ligga på att göra hyresgästerna införstådda med vad de faktiskt avtalar om samt vilka konsekvenser det kan få. Genom att ha en tydlig och ärlig dialog inför och under

kontraktsskrivandet kan bättre relationer skapas som på sikt betyder mycket för fastighetsbolag. Detta är inget som krävs av en hyresvärd men då en nöjd hyresgäst kan säkra inkomster för många år framöver finns incitament att ha ett ärligt och rakt förhållningssätt under avtalande. Handlar i mångt och mycket om att bygga upp ett förtroende mellan båda parter då ett kontrakt kan innebära en personlig kontakt mellan företagen under många år framöver. Många indikationer från valda intervjuobjekt tyder på att relationen mellan hyresvärd och hyresgäst tenderar att bli bättre om det finns en ambition från hyresvärdens sida att agera stödjande under avtalsförhandlingar.

En annan fördel med att ha en tydlig och kontinuerlig dialog med hyresgästen under avtalsprocessen är att ÄTA-arbeten kan undvikas eller upptäckas tidigare då missnöje eller felaktigheter uppdagas snabbare. ÄTA-arbeten kan uppstå såväl under hyresgäst Anpassningar som under förvaltningsprocessen och är vanligtvis kostnadsdrivande för hyresgästen vilket också förutsätter en kontinuerlig dialog under hela relationen. En förutsättning för att skapa och bibehålla en lyckosam relation mellan hyresgäst och hyresvärd är att tillit kan uppnås i parternas dagliga kontakter. Detta förtroende förutsätter ett trovärdigt förhållningssätt parterna emellan vilket kan åstadkommas genom att uttrycka i avtalet om vilka förväntningar hyresvärd och hyresgäst har gentemot varandras arbete och verksamhet.

6.2. Programarbete som underlag för kommunikation

Som hyresvärd finns goda anledningar att förstå sin hyresgäst och dennes verksamhet för att kunna leverera en lokal som motsvarar hyresgästens önskemål. En sådan förståelse kan fås genom ett väl utfört programarbete som visar vilka komponenter i lokalen som skapar mervärde åt hyresgästen. Att använda programarbete som grund vid förhandling underlättar processen och tydliggör för båda parter vilka hyresgäst Anpassningar som är lämpliga att genomföra. Vidare kan hyresvärderna försäkra sig om att utförda ombyggnationer utförs på ett tillfredsställande sätt för hyresgästen och skapar bra miljöer för dennes verksamhet. Genom en kontinuerlig dialog med hyresgästen under ombyggnationen finns större möjligheter att tidigt upptäcka kommunikativa misstag då genomförda programarbeten kan refereras till. Att förstå de grundläggande värderingarna hos hyresgästen ger hyresvärderna möjlighet att utvärdera potentialen för vald lokal gentemot hyresgästen och använda programarbetet som underlag för utformningen av lokalen. Således kan hyresvärderna lägga större fokus på de komponenter i lokalen som är av stor vikt för hyresgästens verksamhet för att nå en mer lyckad hyresgäst Anpassning.

Programarbete är uppdelat i olika delar som alla belyser viktiga parametrar inför en uthyrning och hyresgäst Anpassning. Verksamhetsbeskrivningen ger förutsättningar att förstå hyresgästens verksamhet och ger indikationer på vad som skapar värde i dennes dagliga arbete. Att forma denna typ av förståelse underlättar utformandet av hyresgästens lokal genom att påvisa hur utrymmen bör placeras. När verksamhetsbeskrivningen sedermera sätts samman med lokalprogrammet kan bättre avvägningar göras sett till hur tekniska system ska utformas för att generera de funktioner som hyresgästen söker i lokalens olika utrymmen. Kompletterande sambandsanalyser och användningsstudier sammanlänkar olika delar av lokalen varpå

utrymmesplacering underlättas och kan genomföras framgångsrikare. Den sista delen i programarbetet är byggnadsprogrammet som belyser de tekniska specifikationer som krävs rent konstruktionsmässigt. Detta program visar hyresgästens verksamhet samt hur interaktionen fungerar ihop med de avvägningar som gjorts under tidigare del av programarbetet. Genom väl utfört programarbete underlättas genomförandet av lyckade hyresgäst Anpassningar och undviker misstag i kommunikationen då det kontinuerligt finns dokument att återgå till under ombyggnationen. Hyresgästen har genom programarbetet också större möjlighet att förmedla sina önskemål och förstå hur byggnaden påverkas.

Genom det programarbete hyresvärden utformat kan dialog med hyresgästen ske på ett mer effektivt sätt genom att hyresvärden redan lokaliserat de viktigaste funktionerna för hyresgästen i lokalen. Det finns också större möjlighet att föra diskussion om de områden hyresgästen inte har tillräcklig kompetens kring då dokumenten finns som stöd vid förhandling. Som tidigare nämnts är stöttning från hyresvärden sida ett uppskattat inslag under avtalsprocessen och programarbetet kan ge ytterligare förtydligande inom detta område.

6.3. Finansieringens inverkan på utfallet av en investering

En hyresgäst Anpassning eller ombyggnation måste under ägandetiden betala av sig och behöver därigenom beaktas och kalkyleras för att säkra lönsamma investeringar. Fastighetsbolag har generellt såväl avkastningskrav som investeringsmål vilka satts upp av företagets ägare varpå allt kapital som används för fastigheten och hyresgäster har krav på avkastning. Om investeringar i en fastighet tillför värde utvecklas fastigheten och kan ses som tryggare att äga vilket ger en annan typ investeringsutfall som inte kräver samma avkastning. Hyresgäster är givetvis en förutsättning för verksamheten som bedrivs inom fastighetsförvaltning men då deras mål kan skilja från en fastighetsägare måste investeringar tas hänsyn till för att kunna bibehålla en lönsam verksamhet med ett tryggt och flexibelt fastighetsbestånd.

Inför utförandet av hyresgäst Anpassningar är det av stor vikt att genomföra riskanalyser på hyresgäster för att försäkra sig om företagets betalningsförmåga och framtidsutsikter. Denna analys bör sedan ställas i relation till de kostnads-, investerings- och lönsamhetskalkyler som görs för att skaffa säkerheter för återbetalning i och med investeringen som görs. Genom investeringskalkylering kan kalkylränta väljas som symboliserar önskat avkastningskrav, där visas vad kostnaden för en investering uppgår till och vilket värde som måste genereras genom investeringen för att anses lönsam. En förutsättning för att nå uppsatta avkastningskrav och investeringsmål är att de kalkyler som görs är pålitliga då de utförs i syfte att visa om en investering genererar lönsamhet eller inte. För att försäkra sig om en hyresgästs finansiella situation kan krav ställas på bankgarantier vilket ger hyresvärden en säkerhet på X månader hyra framöver. Att använda sig av bankgarantier innebär att banken utreder företaget och utifrån den risk som finns kopplad. Garantin kan sedermera var en förutsättning för att hyresvärden är bunden till avtalet varpå risken sänks gällande hyresgästens betalningsförmåga.

En skillnad som kan göras gällande avskrivningstid för investeringar är att det är viktigare att relatera avskrivningstid till investeringar som inte tillför byggnaden värde. För hyresgäst Anpassningar som inte bidrar till en flexiblere fastighet är det fördelaktigt om dessa avbetalas inom den kontrakterade hyresperioden. I de fall en investering tillför värde finns större incitament hos nya hyresgäster att ha en högre hyra då investeringen genererar ett mervärde till fastigheten/lokalen.

6.3.1. Finansieringsmodell

Hyresgästens månatliga hyresinbetalningar kommer stå för det kapital som i slutändan ska återbetala fastighetsbolagets initiala investering och det är till följd av detta viktigt att beakta hyresgästens framtid. Även inom detta område underlättar en tydlig dialog mellan parterna återbetalning, en tydlig kommunikation gällande avskrivning och återbetalning ökar förståelsen för den investering som görs. Som fastighetsbolag kan en utarbetad metodik för återbetalning också skapa trygghet kring återbetalning, annuitetsmetoden är väl använd inom branschen och löser denna problematik. Denna metod är relativt simpel och baseras på att grundinvesteringen ställs i förhållande till investeringens ekonomiska livslängd varpå ett annuitetsmått beräknas. Nästa steg är att utvärdera vilken tilläggshyra som krävs för att överstiga annuiteten, överstigs annuiteten kommer återbetalningarna under investeringens ekonomiska livslängd generera ett överskott i förhållande till grundinvesteringen.

*”Fördelen med att använda annuitetsmetoden är om flera olika investeringar görs varpå alla kassaflöden som genereras kan diskonteras gemensamt och genom detta visa vilka intäkter som krävs för alla sammantagna investeringar”.*⁷

Då det finns olika typer av finansieringsmodeller som har olika fördelar och nackdelar så är bör det anpassas beroende på typ av hyresgäst Anpassning och storlek på investering. Utifrån intervjurespondenternas svar inom frågan bör lägre investeringar återbetalas genom direktbetalning, detta då det innebär lägre risk för fastighetsägaren. Vid större investeringar däremot bör annan metod användas vilket resulterar i en månatlig tilläggshyra till avtalad utgångshyra, exempelvis annuitetsmetoden. Hans Lind⁷, professor inom fastighetsekonomi på KTH, uttryckte att hyresvärden under val av finansiering bör sätta sig in i hyresgästens situation samt se till hyresgäst Anpassningens värdepåverkan på fastigheten och utifrån detta lägga till rimlig tilläggshyra.

6.4. Utformning av ombyggnadsbilaga

Vid utformning av ombyggnadsbilagan till Platzer Fastigheter AB kommer rapportens teoretiska utgångspunkt användas som grund till olika val som görs. Som komplement till teorin kommer tidigare använda kontrakt från Platzer implementeras, inom dessa finns olika exempel på hur reglering av hyresgäst Anpassningar skötts. Bilagan kommer att inledas med en beskrivning av projektgenomförandet och sedermera bestå av reglering inom:

- *Vilka ombyggnationer ska göras?* - De ombyggnationer som ska genomföras ska tydligt definieras i avtalet där val av material, färg med mera specificeras för att försäkra parterna om att de har samma uppfattning av vad som ska göras.
- *Vem har ansvar för att genomföra ombyggnationerna?* – Här dokumenteras vilka som ska upphandla, projektera och utföra byggnadsarbetena inom projektet vilket fungerar som en ansvarsfördelning.
- *När ska ombyggnationerna genomföras?* – En del av planeringen vilket är en viktig del för att ge möjlighet för inblandade parter att väl förbereda sig inför ombyggnationerna. Genom detta kan båda parter få möjlighet till framförhållning vilket kan komma undvika extra kostnader eller förhållanden som försämrar deras relation.
- *Hur hanteras ÄTA-arbeten?* – Här avtalas hur ÄTA-arbeten regleras och vilka ytterligare förpliktelser dessa innebär för de olika parterna. Denna del av bilagan visar också vilket finansieringsalternativ som kommer användas för de extrakostnader ett ÄTA-arbete innebär.
- *Vilka beskedstider gäller parterna emellan?* – Under pågående ombyggnation kan besked behöva lämnas sett till vad som ska göras som sedermera påverkar projektet (Exempelvis vilken färg som önskas på skåpluckor i lokalens kök). Dessa besked måste lämnas i god tid för att ansvarig part ska ha möjlighet att tillgodose vad som önskas, därav är det viktigt att reglera vilka beskedstider som gäller.
- *Vilka delar av ombyggnationen blir föremål för återställning av hyresgästen efter avslutad hyrestid?* – När hyresvärden utför ombyggnationen kan åverkan på lokalen göras som sedermera försämrar fastighetens värde. Dessa typer av hyresgästanpassningar återställs efter avslutad hyrestid och det är därigenom viktigt att dokumentera vad som ska återställas och bekostas av hyresgästen efter avslutad hyrestid.
- *Vilken betalningsmetod nyttjas sett till avbetalning?* – Vilken avbetalningsmetod används för återbetalning och hur påverkar detta i förlängningen hyran.

Utifrån intervjuer och inläsning av teori är detta är de delar som i störst utsträckning föranlett misstolkningar mellan hyresvärd och hyresgäst. Bilagans inledning med genomgång av projektgenomförandet ska beskriva hur projektet ska genomföras och tydliggöra olika delar av projektet som annars kan leda till misstolkningar. Denna inledningsdel ska visa vilka övriga kontraktsdokument som kan påverka ombyggnadsbilagan, beskriva hur kontaktperson utses hos de olika parterna, med vilken frekvens hyresgästmöten hålls under projektets genomförande, hur ÄTA-arbeten definieras och regleras, vilka beskedstider som gäller under projekttiden samt förhållanden relaterade till besiktning, tillträdessyn och tillträde. Denna del har för

avsikt att fungera som en inledning till bilagan och förklara allmänna förhållanden kring hyresgästanpassningen som underlättar arbetet och ger parterna en tydligare bild av vilka förpliktelser de har gentemot varandra under projektet. För att tydligt kunna specificera ansvarsfördelning och vilka materialval som avtalats har gränsdragningslistans upplägg utnyttjats. Den potential och tydlighet som i vanliga fall enbart används vid ansvarsfördelning av drift- och underhållskostnader kan användas även i ombyggnadssituationer vilket underlättar kommunikationen mellan hyresvärd och hyresgäst. Denna bilaga kommer leda till att:

- Undvika oförutsedda kostnader, vilket leder till sämre avkastning och vinstmarginal.
- Ha kontroll över månatliga utgifter, försäkra att företaget inte förlorar pengar.
- Skapa och bibehålla en bra relation till hyresgäster, genom att låta dessa vara delaktiga och förstående om avtal som ingås.

Den framtagna bilagan redovisas på kommande sidor.

6.5. Ombyggnadsbilaga (Projektgenomförande)

Bilaga ____

OMBYGGNADSBILAGA

Avtals nr Avtalsnummer	Fastighet Fastighetsbeteckning
Hyresvärd Hyresvärd Namn Hyresvärd Organisationsnummer	
Hyresgäst Hyresgäst Namn Hyresgäst Organisationsnummer	

1. Tillhörande bilagor

Lokalen uthyrs, efter avslutade anpassnings- och ombyggnadsåtgärder enligt nedan att användas i Hyresgästens verksamhet. Hyresvärden ska inför hyrestidens början ombesörja och bekosta projektering, upphandling, anpassning, iordningställande och utrustning av lokalerna i enlighet med vad som framgår i detta hyresavtal med tillhörande bilagor enligt följande:

- 1) Bilaga ____ - ÄTA-listan
- 2) Bilaga ____ - Ombyggnadsbilaga (denna handling och avtalsbilaga)
- 3) Bilaga ____ - Hyresgäst Anpassning
- 4) Bilaga ____ - Beskedsbilaga
- 5)
- 6)
- 7)

Hyresvärden ska kontinuerligt tillhandahålla hyresgästen med redovisade handlingar ovan. Förändring av dessa sker genom ByggNet. Handlingarna kompletterar varandra och gäller, om inte omständigheterna uppenbarligen föranleder annat inbördes i ovanstående ordning. Vid förekommande motstridiga uppgifter i hyreskontraktsformuläret och tillhörande avtalsbilagor ska bilagorna äga företräde enligt vad som angetts ovan. Om parterna avtalar om ändringar eller tillägg till ovanstående handlingar efter undertecknandet av hyresavtalet kompletterar sådana överenskommelser ovanstående handlingar. Om sådana överenskommelser strider mot dessa handlingar gäller överenskommelsen före ovanstående handlingar. I samband med tillträdet ska handlingar som redovisar lokalens slutliga omfattning och utförande fogas till hyresavtalet och ersätta eller komplettera tidigare handlingar.

2. Anpassning av lokal

Anpassningar som ska genomföras på Lokalen inför Hyresgästens tillträde redovisas i bilaga ____, Hyresgäst Anpassning. Önskemål från Hyresgästens sida gällande ändring, tillägg eller avgående arbete (ÄTA-arbeten) under iordningställande av lokalen ska snarast framställas skriftligen till Hyresvärden. Föranleds ÄTA-arbeten av Hyresgästens framställan står denne för de merkostnader detta innebär, merkostnaden regleras genom kontantbetalning eller hyrestillägg med en kalkylränta på ____ %. ÄTA-arbeten redovisas i ÄTA-listan, i ÄTA-listan som finns i bilaga ____.

Om Hyresgästen önskar utföra egna arbeten i Lokalen ska denne i god tid informera Hyresvärden om dessa. Detta ska göras för att i största möjliga mån undvika olägenheter för Hyresvärden eller för av Hyresvärden anlitate entreprenörer.

3. Kommunikation under byggnadsarbetet

Respektive part åläggs utse en kontaktperson snarast möjligt efter tecknat Hyreskontrakt. Företrädande kontaktperson befullmäktigas att föra partens talan i samtliga frågor som avser iordningsställande av lokal. Uppstartsmöte parterna emellan ska ske inom ___ vecka/veckor från Hyreskontraktets tecknande och sedan hållas löpande var ___:e vecka under projektet.

Beskedsbilagan, i bilaga ___, gäller under projektet och reglerar när besked måste lämnas. Besked som inte lämnats inom tid berättigar Hyresvärden att välja utförande för att undvika ekonomiska eller tidsmässiga konsekvenser. Val av utförande kommer om möjligt genomföras i enlighet med vad som framgår av Hyreskontraktet, om detta inte är möjligt ska Hyresvärden välja utförande i enlighet med vad som anses som godtagbar standard eller enligt byggnorm. Besked som inte upptagits i Beskedsbilagan vilka Hyresvärden behöver gällande projektets genomförande ska tillfrågas Hyresgästen skriftligen och med tydlig beskrivning av vilket eller vilka besked som efterfrågas.

4. Besiktning och tillträde

Hyresvärden och Hyresgästen ska utifrån Ombyggnadsbilagan som grund gemensamt utföra tillträdesbesiktning av Lokalen innan Hyresgästens tillträde. Lokalen ska ha godkänts vid de slutbesiktningar som ska verkställas enligt entreprenadavtal mellan Hyresvärd och dennes entreprenörer. Vidare ska slutbesked erhållas från Stadsbyggnadskontoret innan Hyresgästens tillträde, förutsatt att anpassningsåtgärderna är Byggnämälanpliktiga.

Fel och brister som framkommer i slutbesiktning ska åtgärdas inom ___ mån från tillträdesdagen och hyrestidens början. Tillträdesdatum i kontraktet är preliminärt, senast ___ mån innan tillträdesdatum erhålls definitivt besked om tillträde. Hyresvärden äger rätt att flytta fram tillträdesdatumet i det fall förseningar uppstår till följd av omständigheter som beror på Hyresgästen, i detta fall ska hyra ändå utgå från och med avtalat ordinarie inflyttningsdatum.

5. Återställande av Lokal efter avslutad hyrestid

Efter avslutad hyrestid görs hyresgästen skyldig att återställa de ombyggnationer som genomförs å dennes vägnar om dessa bidrar till att fastighetens flexibilitet eller värde försämras. Utsedda kontaktpersoner ska under hyresförhandlingarna vara införstådda med vilket skick som förväntas efter avslutad hyrestid. De delar av ombyggnationen som är föremål för återställning redovisas också i bilaga ___, Hyresgästanpassning. Hyresvärden äger rätt att ändra gällande återställning under hyrestiden, förutsatt att det inte innebär merkostnader i förhållande till ursprungligt avtal.

Ort och datum	Ort och datum
Hyresvärd	Hyresgäst
Undertecknande	Undertecknande
Namnförtydligande	Namnförtydligande

6.5.1. Tillhörande bilaga gällande Hyresgästpassning

Bilaga ____

HYRESGÄSTANPASSNING

Avtals nr Avtalsnummer	Fastighet Fastighetsbeteckning
Hyresvärd Hyresvärd Namn Hyresvärd Organisationsnummer	
Hyresgäst Hyresgäst Namn Hyresgäst Organisationsnummer	

Denna bilaga redovisar de anpassningar som ska genomföras på Lokalen inför Hyresgästens tillträde. Bilagan reglerar ansvarsfördelning i samband med hyresgästpassningar och de arbeten som ska utföras markerar i bilaga ____, Ritningsbilaga. Önskemål från Hyresgästens sida gällande ändring, tillägg eller avgående arbete (ÄTA-arbeten) redovisas i ÄTA-listan i bilaga ____. De hyresgästpassningar som är föremål för återställning ska efter avslutad hyrestid återställas till det skick som förelåg innan påbörjad hyrestid.

DB=Direktbetalning

TH=Tillägshyra med kalkylränta ____ %

Åtgärd	Specifikation	Lokalisering	Utförande part	Bekostande part	Betalningsmetod	Föremål för återställning
Väggar						
Byte gipsväggar	Väggtyp typ 1	(V1) Markerar i ritningsbilaga	HV	HV	DB	
Tak						
Byte undertak	Undertak typ 1		HV	HV		
Byte belysning	Belysning typ 1		HV	HG	TH	
Ytskikt						
Ommålning	Färg typ 1		HV	HG		X

Åtgärd	Specifikation	Lokalisering	Utförande part	Bekostande part	Betalningsmetod	Föremål för återställning
<i>Fönster</i>						
<i>Dörrar, Glaspartier och Sockellister</i>						
<i>Installationer</i>						
<i>Övrigt</i>						
Ort och datum	Ort och datum					
Hyresvärd	Hyresgäst					
Undertecknande	Undertecknande					
Namnförtydligande	Namnförtydligande					

6.6. Sammanställda framgångsfaktorer

Nedanstående framgångsfaktorer har under arbetet uppmärksammats genom den utförda studien och är en sammanfattad del av resultatet. De har utifrån sin karaktär delats in i hårda och mjuka faktorer.

Hårda	<i>Mjuka</i>
Bilagor	Stöd
Programarbete	Förståelse
Kalkylering	Kommunikation
Risakanalys	Förtroende

Under de hårda framgångsfaktorerna så spelar tydliga och välformulerade bilagor en viktig roll i hur pass lyckad en hyresgäst Anpassning kan komma att bli. Programarbetets relevans inom området föranleder en djupare förståelse kring vad hyresgästen förväntar sig av den lokal som hyresvärderna tillhandahåller. Såväl kalkyler som riskanalyser kommer att hjälpa hyresvärderna att utvärdera den potentiella avkastningen på de investeringar som görs för sin hyresgäst.

Inom de mjuka framgångsfaktorerna lokaliserades relevansen av att kunna agera stödjande under förhandling för de hyresgäster som inte har den erfarenhet eller expertis inom områden som berörs under förhandlingen. Här påvisades även vikten av att hyresvärderna förstår den verksamhet som ska bedrivas av hyresgästen i lokalen för att kunna skapa den lokal som hyresgästen faktiskt behöver. Kommunikationen spelar också en stor roll. Sker det ingen dialog mellan hyresvärd och hyresgäst under avtalande och projektgenomförande så är det svårt att uppmärksamma om någonting går fel och när det väl uppmärksammas kan det vara för sent och bli föremål för ändringsarbete, vilket främst drabbar hyresgästen. Alla goda relationer grundar sig på att parterna känner visst förtroende för varandra, därför är det av stor vikt för hyresvärderna att arbeta för att inte enbart agerar utifrån avkastningskrav utan att även ta hänsyn till hyresgästen.

Alla de har framgångsfaktorerna har kommit att bidra till de slutsatser vi gjort när vi utfört vårt arbete då de är av stor vikt när vid skapandet av goda relationer.

7. Slutsatser

Detta avsnitt redogör för de viktigaste slutsatserna som detta kandidatarbete resulterat i. De slutsatser som presenteras bygger på sammanfattade delar av resultatet som ska fungera som en lista med principer att förhålla sig till under avtalsprocessen.

Etablera en välutvecklad ombyggnadsbilaga

Skapar en tryggare process kring hyresgästanpassningar och undviker missar i kommunikationen. Genom en ombyggnadsbilaga kan oförutsedda kostnader undvikas och säkrare affärer genomföras.

Sätt dig in i hyresgästens verksamhet

För att förstå vad hyresgästen och bidra till mer konstruktiva förhandlingar vid hyresgästanpassningar. Använd programarbeten för att generera dokument som sedan kan användas vid avtalande om vilka anpassningar som ska genomföras. Detta kommer bidra till nöjdare hyresgäster då de värden de söker i lokalen enklare kan tillgodoses samt att lokalplaneringen underlättas.

Var tydlig i kommunikationen och se till att hyresgästen förstår avtalets innebörd

De kommunikativa misstagen föranleder extra kostnader varpå tydlighet bidrar till ett förtroende mellan hyresvärd och hyresgäst. En rak och ärlig kommunikation med en tillräckligt hög detaljnivå leder till mindre utrymme för misstolkningar. Det handlar i många fall om en kunskapsskillnad mellan parterna där konsekvenserna av avtalet inte förstås i samma utsträckning.

Stöd hyresgästen i avtalsprocessen

Ett genomgående stöd vid avtalande hjälper hyresvärden att förstå vilka egenskaper hyresgästen söker samt genererar bättre relationer mellan parterna. Genom att hyresgästen får större möjlighet att sätta sig in i det tänk fastighetsbranschen innehar minskar även detta den potentiella kunskapsskillnaden.

Utnyttja potentialen i programarbeten

Programarbeten lägger grunden för de anpassningar som ska genomföras å hyresgästens vägnar och kan underlätta denna process. Vidare främjas möjligheten till framgångsrik kommunikation där båda parter bättre kan förstå hur hyresgästanpassningen påverkar deras olika verksamheter.

Utför riskanalyser på hyresgäster inför hyresgästanpassningar

Genom att undersöka betalningsförmåga och framtidsutsikter för de hyresgäster som är i behov av hyresgästanpassningar kan hyresvärden få större säkerheter sett till återbetalning av investeringen som görs. Utnyttja bankgarantier för att få ytterligare säkerheter och därigenom kunna skapa pålitligare kalkyler inför investering.

Överväg hur avskrivningstiden av en investering kan skapa mervärde i hyresrelationen

Koppla avskrivningstiden för en investering till det värde en hyresgästanpassning genererar. Även denna del handlar om risker då investeringar som ses som allmän standardökning inte enbart är relaterad till en viss hyresgäst eller verksamhet. Mervärdet till relationen kan skapas genom att avskrivningstiden sprids över flera hyresperioder för viss hyresgäst och lägre kostnader för denne. Genom ett tillägg i avtalet där hyresgästen får betala återstående summa av investeringen om avflyttning sker innan totala avskrivningstiden är säkerhet uppnådd.

Koppla finansieringsmodellen för en investering till inverkan och storlek

Relatera den finansieringsmodell som väljs för en viss typ av investering till vilken typ av investering det gäller och hur stor kostnad anpassningen innebär. Lägre kostnader betalas direkt och större betalas genom månatliga inbetalningar, detta ger hyresvärden en säkerhet för mindre kostnader och en tydligare metodik kring större investeringar.

8. Diskussion

I detta kapitel diskuteras de resultat som rapporten presenterat tillsammans med författarnas egna reflektioner kring ämnet.

Den ombyggnadsbilaga rapporten mynnat ut i är utifrån dagens normer i fastighetsbranschen unik. Sett till upplägg och hur den reglerar en hyresgästanpassning leder användandet av den till säkrare ansvar- och riskfördelningar. Då vi under rapporten angripit problemet med nya ögon har de värden som genererats från intervjuer utnyttjats i syfte att ta vara på branschens tillvägagångssätt samt kompletterats med vår uppfattning av problematiken. Genom detta tillvägagångssätt har branschens allmänna uppfattning beaktats och vägts samman med nytänkande från vår sida vilket resulterat i en bilaga som skapar större tryggheter kring avtalet för såväl hyresvärd som hyresgäst. All teori och empiri som utretts under rapporten utgör grunden till skapandet av bilagan, de tillhörande principerna har som syfte att vägleda hyresvärden genom förhandlingen för att kunna skapa mervärde till relationen med hyresgästen. Vår hypotes har under hela kandidatarbetet kretsat kring huruvida hanteringen av hyresgäster kan bidra till mer framgångsrika hyresrelationer och tydligare avtal. Nu i efterhand är vi övertygade om att en sammanvägning av den skapade bilagan och kompletterande principer bekräftar denna hypotes och ger fastighetsföretag större möjligheter att hantera avtalsprocessen framgångsrikt.

Sett ur våra ögon så handlar utförandet av hyresgästanpassning om mer än bara riskfria investeringar. En väl utförd hyresgästanpassning behöver inte enbart betyda att hyresvärden använt mindre kapital än vad som budgeterats för projektet, det kan också resultera i en god relation mellan hyresvärd och hyresgäst. En sådan relation kan i längden bli en lönsam investering i sig om hyresgästen finner sig lojal gentemot hyresvärden och i framtiden väljer att fortsätta samarbetet med denne. Det vill säga även efter kontraktstiden är över eller i ett scenario där denne eftersöker ny lokal. Möjlighet till en sådan relation finns oavsett om hyresgästanpassningen överskridit den planerade budgeten och bör vara en del av den lönsamhet investeringen genererar. Budgetöverskridanden kan då ses som en investering i sin hyresgäst, där målet är att skapa en lojalitet från hyresgästens sida vilket i slutändan kan resultera i relationer som genererar större värde än avkastningen på investeringen skulle gjort. Att förvalta fastigheter kan till stora delar ses som en servicebransch då det dagliga hanterandet av hyresgäster är ett viktigt inslag. Det är de långvariga relationerna med hyresgäster som skapar ett verkligt mervärde, inte de dagligt utförda investeringarna. Självklart finns inte heller utrymme för budgetöverskridande kostnader varpå vårt kandidatarbete känns viktigt då det underlättar avtalsprocessen och främjar goda relationer med hyresgäster.

För att lyckas med att utföra en lyckad hyresgästanpassning bör således hyresvärden ha det tydligt för sig vad det är som hyresgästen förväntar sig av hyresvärden och lokalen. Denna information kan hyresvärden anskaffa sig på ett smidigt sätt genom att genomföra de programarbeten som presenterats i rapporten samt att utforma den ombyggnadsbilaga som ska användas vid kontraktskrivandet. Genom att använda de nyckelfaktorer som lyfts fram i rapporten kan den dagliga kontakten med hyresgäster

underlättas och utbytet mellan hyresvärd och hyresgäst skapar värdefulla diskussionspunkter. Genom att använda sig av de punkter som lagts fram i resultatet i denna rapport kan hyresvärderna med enkla medel försäkra sig om hyresgästens förväntningar och önskningar realiseras.

Sett till hyresvärdens val av finansieringsmodell för hyresgästanpassningen så bör denna väljas med hänsyn till den betalningsförmåga som hyresgästen har. Befinner sig hyresgästens verksamhet i en uppstartsfas så kan användandet av en omsättningshyra motiveras istället för att applicera en marknadshyra. Förutsatt att hyresvärderna anser att hyresgästens verksamhet har god potential att utvecklas och bli lönsamt.

Vidare anser vi att fastighetsbolag som har fastigheter inom områden med höga vakanser borde använda de fastigheterna till start-up företag där hyresvärderna begär en omsättningsbaserad hyra istället för marknadshyra. Detta för att hjälpa nya företag att kunna fokusera på sin kärnverksamhet och istället växa in sig på de marknadsbaserade hyrorna rent ekonomiskt. En sådan approach mot mindre och nyetablerade företag kan i längden komma att gynna fastighetsbolaget då denne kan tänkas bli en kanal för hyresgästens framtida lokalbehov.

Det förhållningssätt som förmedlas genom rapporten kan komma att bli en betydande del för fastighetsbolag som önskar bedriva en verksamhet som både är lönsam och uppskattad av hyresgästerna. Att driva ett fastighetsbolag ska vara mer än att bara utveckla ett vinstdrivande företag, det ska även finnas möjlighet att hjälpa företag att etablera sig, skapa lönsamma förutsättningar i en trygg miljö där hyresgästen känner sig både förstådd och uppskattad av hyresvärderna. I förlängningen innebär detta att ett stabilt varumärke skapas som utstrålar omtanke för hyresgästen.

9. Referenser

9.1. Litteratur

Bell, E. & Bryman, A. (2011) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber

Davidsson, B. & Patel, R. (2011) *Forskningsmetodikens grunder*. 4:1. Lund: Studentlitteratur AB.

Fristedt, S. & Ryd, N (2004) *Att lyckas med programarbete*. Stockholm: Ljungsbjergs tryckeri.

Gadsjö, A. (2006) *Hur påverkar hyresgäst Anpassningar framtida hyresintäkter*. Examensarbete nr 351. Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm: Avdelningen för bygg- och fastighetsekonomi.

Hansson, B. Olander, S. Persson, M. (2009) *Kalkylering vid bygg- och fastighetsutveckling*. Lund: Wallin & Dalholm Boktryckeri AB.

Hellner, J. Hager, R. H. Persson, A. (2010) *Speciell avtalsrätt II*. Mölnlycke: Elanders Sverige AB.

Kadefors, A. (2002) *Förtroende och samverkan i byggprocessen: Förutsättningar och erfarenheter*. Göteborg: Chalmers repro.

Lind, H. (2004) *Direktavkastning och direktavkastningskrav för fastigheter*. Stockholm: Fastighetsakademin. (Uppsats: 34).

Lind, H. (2012) *Ekonomi för arkitekter: Introduktion till lönsamhetskalkylering och fastighetsvärdeing vid planering och byggande*. Stockholm: Ljungsbjergs tryckeri.

Lind, H. & Lundström, S. (2011) *Kommersiella fastigheter i samhällsbyggandet*. Stockholm: SNS Förlag.

Lindqvist, J. & Malmhøster, C. (2010) *Relationer på lokalhyresmarknaden – finns det plats för partnering?*. Examensarbete nr 57. Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm: Avdelningen för bygg- och fastighetsekonomi.

Nathorst-Böös, T. & Schumacher, B (1995), *Lokalhandbok – Planering och förhyrning av arbetslokaler*. Stockholm: Tryckeri Balder AB.

Malmqvist, I. & Ryd, N. (2006) *Verktøy og hjelpemiddel for byggherrens kravformulering i tidlige skeden*. Göteborg: Chalmers tekniska högskola.

Ryd, N. (2008) *Rätt rustad for inredning: Metod for samordning av inredning, utrustning og byggande I sjukvårdens lokaler*. Stockholm: Alfaprint AB.

9.2. Elektroniska källor

Developmentpartner.se. (2014). *Development partner*.

<http://www.developmentpartner.se> (9 Apr 2014).

Fastighetsägarna Sverige. (2008) *Handledning till hyreskontrakt för lokal*.

<http://www.svenskhandel.se/Documents/N%C3%A4ringspolitik/Standardavtal%20f%C3%B6r%20hyror%202009.pdf>. (7 Maj 2014)

Goteborg.se. (2014). *Fastighetskontoret - Göteborgs Stad*.

http://goteborg.se/wps/portal/enheter/fackforvaltning/fastighetskontoret!/ut/p/b1/04_SjzQ0MDMzsbQ0NTPXj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOKNTL0DnYy8jA383QJdDIxC3BzDAkJ8nAwtDfVzoxwVAa_4dn0!/ (9 Apr 2014).

Jones Lang Lasalle.se. (2014) *Nordic City Report spring 2014*.

http://www.nordiccityreport.se/wp-content/uploads/2014/03/V11_JLL_OnPoint_NCR_var_2014_lowr2_new.pdf (14 maj 2014)

Notisum.se (2014) *Jordabalken*. <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19700994.htm> (3 maj 2014)

Platzer.se. (2014) *Årsredovisning 2013*.

<http://investors.platzer.se/afw/files/press/platzer/201403286598-1.pdf> (14 maj 2014)

Vasakronan.se, (2014). *Om Vasakronan - Vasakronan*. <http://vasakronan.se/om-vasakronan> (23 Apr. 2014).

Bilaga 1 – Intervjufrågor

Nedan följer allmänna frågor som författarna använt sig av vid de intervjuer som utförts:

- Får vi använda ert namn i rapporten eller vill ni att vi håller dig anonym?
- Får vi använda er som referens i vår rapport?
- Finns det något som ni inte vill att vi tar med i vår rapport som ni berättat för oss?

Nedan följer specifika frågor som tagits fram för varje intervjuobjekt:

Frågor till Yngve Karlsson:

- Hur görs avskrivningar mellan hyresvärd och hyresgäst i samband med hyresgästanpassningar?
- Hur bör en gränsdragningslista utformas? Vilka är de viktigaste komponenterna som den bör innehålla?
- Finns fördelar med en lista där förhandlingar är möjliga?
- Vad finns det för problematik med gränsdragningslistor?
- Upplevs detaljrika gränsdragningslistor omständiga av hyresgästerna?
- Finns det pengar att tjäna i att inte ha det så formellt?
- Hur genomförs kostnadskalkyleringar i samband med fastighetsförvärv? Vilka metoder använd flitigast och vad är fördelarna med dessa?
- Hur och varför genomförs lönsamhetskalkyleringar?
- Hur värderas fastigheter?
- Vilka problem kan uppstå vid värdering och kalkylering?

Frågor till Tobias Matsson:

- Vem är du och vad gör du?
- Hur avtalar ni gällande hyresgästanpassningar?
- Vilka problem brukar ni uppleva i samband med sådana avtal?
- Hur hanterar ni avvikelser från avtalet?
- Vad händer om ni under projektet inser att ni inte kan leverera avtalad anpassning i tid?
- Hur definierar ni hur lokalen ska se ut efter avslutad hyrestid (S.k. återställning)?
- Hur bör en gränsdragningslista utformas? Vilka är de viktigaste komponenterna som den bör innehålla?
- Finns fördelar med en gränsdragningslista där förhandlingar är möjliga?
- Upplevs detaljrika gränsdragningslistor omständiga av hyresgästerna?
- Vad finns det för problematik med gränsdragningslistor?
- Hur reglerar ni ÄTA-arbeten i samband med hyresgästanpassningar?
- Hur jobbar ni med att förbättra er inom dessa frågor?
- Hur hanterar ni eventuella hyresgästanpassningar som leder till värdeförändring i fastigheten?
- Hur hanterar ni avskrivningar i samband med investeringar för hyresgästanpassningar?

Frågor till Mathias Gustafsson:

- Vilka aspekter bör beaktas i en avtalsprocess?
- Hur går en kommunikationsprocess vanligtvis till?
- Vilka aspekter bör beaktas vid intervjuer?
- Anpassad kommunikation? Ter sig kommunikation bli effektivare om den anpassas gentemot recipienten?
- Vilka vanliga brister kan uppstå i kommunikation?
- Hur bedrivs effektiv kommunikation?
- Finns det ytterligare böcker eller rapporter inom området?

Frågor till Håkan Nilsson:

- Vem är du och vad gör du inom Vasakronan?
- Hur ser ditt dagliga arbete ut?
- Hur avtalar ni med hyresgäster inför uthyrning?
- Vilka är de vanligaste hinder/tvister som ni upplever kan uppstå i samband med dessa förhandlingar?
- Vad tror du är den främsta orsaken till att dessa uppstår är?
- Hur hanterar ni problem som uppstår vid förhandling?
- Vad har ni för strategi i en förhandlingssituation?
- Hur når ni framgångsrika förhandlingsresultat?
- Hur hanterar ni gränsdragningen gällande hyresgäst Anpassningar? Vilka är de viktigaste komponenterna att ta i beaktning?
- Hur görs avskrivningar mellan hyresvärd och gäst i samband med hyresgäst Anpassningar?
- Vad finns det för problematik med gränsdragningslistor?
- Hur hanterar ni hyresgäst Anpassningar som ökar fastighetens värde?
- Hur hanterar ni hyresgäst Anpassningar som inte ökar fastighetens värde?
- Hur beräknar ni restvärdet av en hyresgäst Anpassning som ligger till fördel för er?
- Hur arbetar ni för att behålla lojaliteten från era hyresgäster och uppnå ett gott rykte?

Frågor till Hans Lind:

- Vilka för hyresvärden ekonomiska utredningar bör utföras inför investeringar gällande hyresgäst Anpassningar?
- Hur utförs dessa olika typer av utredningar/kalkyleringar?
- Hur är de olika kalkylerna sammankopplade? Och hur påverkar de varandra?
- Finns det några framgångsfaktorer som gör en investering lyckad? Sett ur en ekonomisk synvinkel.
- Vad vill man åstadkomma i och med en utförd investering?

- Vad är ekonomiskt viktigt att beakta inför en investering för att utföra hyresgäst Anpassningar?
- Vilka typer av finansieringsmodeller skulle kunna användas för återbetalning av en investering?