



**KTH Arkitektur
och samhällsbyggnad**

Institutionen för Fastigheter och Byggnad
Samhällsbyggnad
Bygg- och fastighetsekonomi

Examensarbete nr. 260
Masternivå, 30 hp

Hur ska ansvaret för inre underhåll regleras? En studie av sju museers hyreskontrakt



Författare:
Fanny Allvin
Johanna Sedig

Stockholm 2013

Handledare:
Svante Mandell

Master of Science thesis

Title	How should the responsibility for interior maintenance be regulated? – A study of seven museums' leases
Authors	Fanny Allvin & Johanna Sedig
Department	Real estate and construction management
Master Thesis number	260
Supervisor	Svante Mandell
Keywords	Maintenance, historical buildings, leases

Abstract

All premises are covered by a lease which governs the rights and obligations between landlord and tenant. Contracts can be designed in different ways, but to develop a contract that takes all possible outcomes into account is basically impossible. One can still in various ways make contracts as clear as possible. One area which often causes problem of boundaries is maintenance of interior surface layers, and this is the problem that this thesis focuses on. We have studied this issue at the National Property Board (SFV) by looking at seven museums. As a landlord, SFV is strongly tied to many of their tenants because of the special facilities they manage. Because many of the tenants of SFV are strongly tied to the premises that the business is conducted in, the ability to terminate the contract is limited for both parties. It makes the relationship with the tenants extremely important since it is long-term. Even tenants cherish the relationship with SFV and short-term conflicts are rare. There is simply a lot of value in avoiding conflicts and disputes are often solved by compromises. To regulate the responsibilities and provide clarity between SFV and their tenants SFV uses detailed demarcation lists. It has been shown that these lists are rarely used because of its length and incalculability. Our judgment is that because both parties care so much about having a good relationship, they will perform their obligations, which means that such

detailed demarcation lists are not necessary. Our recommendation is instead a shorter, more general list, which we believe would simplify the situation, both for SFV and their tenants.

Examensarbete

Titel	Hur ska ansvaret för inre underhåll regleras? – En studie av sju museers hyreskontrakt
Författare	Fanny Allvin & Johanna Sedig
Institution	Fastigheter och byggande
Examensarbete nummer	260
Masternivå	
Handledare	Svante Mandell
Nyckelord	Underhåll, Kulturhistoriska byggnader, Hyreskontrakt

Sammanfattning

Alla lokaler omfattas av ett hyreskontrakt som reglerar rättigheter och skyldigheter mellan hyresgäst och hyresvärd. Kontrakten kan utformas på olika sätt men att ta fram ett kontrakt som tar hänsyn till alla möjliga utfall är i princip omöjligt. Man kan ändå på olika sätt försöka göra kontrakten så tydliga som möjligt. Något som ofta ställer till gränsdragningsproblem är underhåll av inre ytskikt, och det är denna problematik som detta examensarbete fokuserar på. Vi har studerat denna problematik hos Statens fastighetsverk (SFV) utifrån att titta på sju museer. Som hyresvärd är SFV starkt bundna till många av sina hyresgäster på grund av de speciella lokaler de förvaltar. Eftersom många av SFVs hyresgäster är knutna till den lokal som verksamheten bedrivs i, är möjligheten att säga upp kontraktet begränsat för båda parter. Det gör att relationen med hyresgästerna är oerhört viktig, då den är minst sagt långsiktig. Även hyresgästerna värnar om relationen med SFV och kortsiktiga konflikter är ovanliga. Det finns helt enkelt ett stort värde i att hålla sams och eventuella konflikter löses ofta genom kompromisser. För att reglera ansvarsfördelningen och skapa tydlighet mellan SFV och hyresgästerna använder sig SFV av detaljrika gränsdragningslistor. Det har dock visat sig att dessa listor sällan används i praktiken på grund av sin längd och överskådlighet. Vår bedömning är att eftersom parterna är så måna om sin relation, kommer de att sköta sina åtaganden vilket gör att så detaljerade gränsdragningslistor inte är nödvändiga. Vår

rekommendation är istället en kortare, mer generell lista, vilket vi tror skulle förenkla både för SFV och deras hyresgäster.

Förord

Det här examensarbetet har skrivits under vårterminen 2013 på uppdrag av Statens fastighetsverk. Uppsatsen är den sista delen i vår civilingenjörsutbildning på Kungliga tekniska högskolan i Stockholm. Vi två som har utfört detta arbete har läst fem år på Samhällsbyggnadsprogrammet med inriktning bygg- och fastighetsekonomi.

Uppsatsen har varit möjlig att genomföra tack vare de personer som tagit sig tid och delat med sig av sina erfarenheter. Vi vill tacka SFV för möjligheten att få insyn i deras organisation. Vi vill även tacka alla de som har ställt upp på intervjuer och som har delat med sig av sina intressanta synpunkter.

Sist men inte minst vill vi tacka vår fantastiska handledare Svante Mandell som hjälpt oss genom några kämpiga veckor av teoriskrivande och uppgivenhet.

Stockholm, juni 2013

Fanny Allvin och Johanna Sedig

Innehåll

Inledning.....	9
Syfte	10
Metod	10
Bakgrund	12
Statens fastighetsverk och kulturfastigheter i Sverige	12
Ändamålsbyggnader.....	14
SFV:s hyreskontrakt	14
Museerna	16
Litteraturstudie	19
Kontrakt.....	20
Hyressättning.....	21
Underhåll.....	22
Förvaltning av kulturhistoriska byggnader	23
Teori	24
Principal Agent-problematik.....	25
Följder	28
Hold up-problematik	28
Intervjuer	32
Fastighetsförvaltare	32
Organisation	32
Inre underhåll	32
Kontrakt och gränsdragningslistor	34
Hyror	35
Hyresgäster.....	36
Kontrakt – Utformning och tydlighet.....	36

Ansvarsfördelning	37
Tekniska förvaltare och fastighetstekniker	40
Gränsdragningslistor	40
Diskussion	43
Reflektioner kring intervjuerna	43
Potentiella problem	44
Hur det faktiskt fungerar	46
Utfall och bakomliggande orsaker	47
Slutsats	49
Källförteckning.....	50
Bilaga 1 – The incentive intensity principle.....	53

Inledning

Alla byggnader runt omkring oss behöver underhållas kontinuerligt både in- och utvändigt. Det yttre underhållet sköts i regel av fastighetsägaren medan vem som ansvarar för det inre underhållet varierar. Antingen sköts det helt och hållet av hyresgäst eller hyresvärd, eller så delar de på ansvaret. Hur det ser ut regleras i hyreskontraktet. (Lind 2012)

Olika hyresvärdar och -gäster har olika preferenser och förutsättningar, underhållet kan utifrån dessa delas upp på olika sätt. Sköter hyresgästen underhållet kompenseras de vanligtvis genom lägre hyra och är underhållet hyresvärdens ansvar är hyresnivåerna något högre. Men vad är underhåll värt? Vilken åtgärd är värd vad? Hur kan man mäta kvaliteten på arbetena som utförs och se till att det som borde bli utfört blir det? De frågorna är relevanta att ställa för båda parter.

Regleringen i hyreskontrakten är ofta inte tillräckligt tydlig (Lind, 2012). Formuleringar som ”Golven ska vara i gott skick.” kan vara svårtolkade. När det saknas tydliga definitioner är det lätt att båda parter förutsätter att deras tolkning av kontraktet är den riktiga. Problem uppstår sedan när de tycker att den andra inte lever upp till förväntningarna och sköter sina åtaganden. (Albihn, 2012)

Denna studie fokuserar på dylika frågor hos Statens Fastighetsverk, SFV, där ett antal personer upplevt detta som ett problem. SFV förvaltar kulturfastigheter med ett långsiktigt perspektiv och ska se till att de bevaras och underhålls men samtidigt se till att så stor del som möjligt kommer allmänheten till gagn. Uthyrning av myndighetens lokaler ska enligt direktiv ske till marknadsmässiga hyror och generera en viss avkastning. I dagsläget har de olika typer av kontraktskonstruktioner. Avtal där hyresgästerna ansvarar för det inre underhållet, avtal där ansvaret är delat samt avtal där SFV står för allt inre underhåll. Konstruktionerna skapar olika incitament och främjar olika typer av beteende hos båda parter. Men vilken ansvarsfördelning är optimal och hur utvärderar man resultatet?

SFV har hittills inte haft någon genomgående strategi när de utformat sina kontrakt utan tittat på frågan från fall till fall. De saknar detaljerade siffror på ekonomiska konsekvenser, när det gäller inre underhåll, för respektive avtalstyp och har därför inte intagit någon allmän

hållning. För att komma fram till vilken modell som är mest fördelaktig har SFV bett oss att titta på konsekvenserna av de olika kontraktstyperna.

Syfte

Syftet med denna uppsats är att svara på hur ansvarsfördelningen mellan hyresvärd och hyresgäst ska se ut, när det gäller underhåll av inre ytskikt. Uppsatsen syftar även till att svara på hur detta bäst ska regleras i hyreskontraktet.

Denna uppsats är skriven för Statens fastighetsverk och svarar i första hand på hur deras ansvarsfördelning och kontrakt ska se ut. De byggnader som har studerats för att svara på dessa frågor är sju museer så uppsatsen är främst applicerbar på museer men även på andra typer av ändamålsbyggnader där hyresgäst och hyresvärd har liten möjlighet att säga upp kontraktet. Diskussionen skulle även kunna vara relevant i andra situationer där hyresvärd och hyresgäst båda är statliga organisationer.

Metod

För att kunna besvara vår frågeställning har vi utgått från vad som tidigare publicerats på området, och använt oss av SFV som exempel. Vi har undersökt litteratur vad gäller bland annat kontrakt, förvaltning av kulturhistoriska byggnader och gränsdragningsproblematik samt fördjupat oss i teorier gällande kontrakt och ekonomiska incitament, för att därefter studera specifika kontrakt hos SFV och deras utfall. För att komplettera det vi kom fram till har vi intervjuat både representanter för SFV samt ett antal hyresgäster. Vi har i samråd med SFV valt ut sju museer att studera: Armémuseum, Etnografiska museet, Medelhavsmuseet, Moderna museet, Sjöhistoriska museet, Världskulturmuseet och Östasiatiska museet. Från SFV har vi intervjuat förvaltarna och tekniska förvaltarna för respektive museum samt ett antal fastighetstekniker. Vi har även intervjuat hyresgästerna, närmare bestämt en representant från varje museum.

Vi valde att först intervjuar förvaltarna, följt av hyresgästerna för att sedan avsluta med att intervjuar de tekniska förvaltarna och fastighetsteknikerna. Förvaltarna har mycket att säga till om när det gäller kontraktutformningen och borde därför ha stor kunskap om vilka problem

som finns på området. Att börja med att intervjua förvaltarna var därför det naturliga valet och gav oss även mer information att gå på inför hyresgästintervjuerna. För att få ner problematiken på en mer detaljerad nivå avslutade vi med att intervjua de tekniska förvaltarna samt ett par fastighetstekniker, som komplement till de mer generella problemen.

Utifrån resultatet av intervjuerna har vi ytterligare kompletterat vår litteraturstudie samt fördjupat oss mer i de ekonomiska teorier som går att applicera på hyresvärdens respektive hyresgästernas beteende. Slutligen har vi försökt dra slutsatser om hur det, när det gäller kulturhistoriskt värdefulla fastigheter, vore bäst att utforma hyreskontrakt vad gäller inre underhåll.

Anledningen till att vi valt detta tillvägagångssätt är att vi tror att det är mest talande att titta på faktiska utfall. Vi vill veta vad de olika kontraktsstrukturerna resulterar i det vill säga hur båda parter betar sig givet de olika uppsättningar incitament som finns.

Bakgrund

Statens fastighetsverk och kulturfastigheter i Sverige

Statens fastighetsverk, SFV, bildades 1993 i samband med att Byggnadsstyrelsen avvecklades (SOU 2011:31, 13). SFVs uppgift är bland annat att förvalta kulturhistoriskt värdefulla miljöer och byggnader som slott, teatrar, museer, ambassader, skog och mark. Totalt uppgår beståndet till två miljoner kvadratmeter och 6,5 miljoner hektar mark. (SFV, 2013)

SFVs regleringsbrev anger att myndigheten ska förvalta sina fastigheter effektivt med god resurshushållning. Husen ska bevaras, vårdas och utvecklas på en ”lämplig” nivå.

Myndigheten ska enligt fastighetsförvaltningsförordningen ta ut marknadsmässiga hyror, generera en avkastning på 4,9 procent (SFV, 2013) och långsiktigt öka sina intäkter och/eller minska sina kostnader. (SOU 2011:31, 120) Utöver ett krav på lönsamhet är SFV:s uppdrag att allmänheten ska ha tillgång till det nationella kulturarvet (SFV, 2013).

De byggnader och miljöer som SFV förvaltar anses på olika sätt vara kulturellt värdefulla och viktiga att bevara. De kan vara skyddade på olika sätt, till exempel som statliga byggnadsminnen. Avsikten med skyddet är att se till att byggnaderna långsiktigt underhålls och bevaras för framtiden. (SOU 2011:31, 101) Utredningen *Staten som fastighetsägare och hyresgäst* som blev klar 2011 hävdar att statligt ägande av byggnader bör baseras på ett antal snäva kriterier. Antingen bör byggnaderna vara särskilt värdefulla ur ett kulturhistoriskt perspektiv, ha ett stort symbolvärde eller ha stor betydelse för rikets säkerhet (SOU 2011:31, 15).

Fastighetsförvaltande statliga myndigheter ska generellt sett tillämpa marknadshyra (SOU 2011:31, 273). Statens fastighetsverk strävar således efter att göra det i hela sitt bestånd (SOU 2011:31, 132). Det innebär att hyran inte ska vara kopplad till kostnaderna för förvaltningen av lokalen. (SOU 2011:31, 120-121).

Många av SFVs lokaler hyrs ut till andra statligt finansierade verksamheter. Hyresgästerna betalar alltså sin hyra med statliga anslag (SOU 2011:31, 14). Anledningen till att det finns en hyra mellan två statliga myndigheter är främst att verksamheterna ska se vad

lokalförsörjningen kostar, och på så sätt kunna agera kostnadseffektivt. Att verksamheten bär sina egna lokalkostnader ska skapa incitament för ett effektivare resursutnyttjande. (SFV, 2013) Detta var också syftet med statens omorganisation, där Byggnadsstyrelsen avvecklades och blev till bland annat SFV. Vid denna omorganisation infördes även ett avkastningskrav för SFVs verksamhet (Andersson & Söderberg, 2006).

Samma hyressättningsprincip ska gälla oavsett om hyresgästen är statlig, kommunal eller privat och oavsett vilken verksamhet som drivs i lokalen. Detta gör att även SFV:s kulturverksamheter ska betala en marknadsmässig hyra. Det har dock beslutats att ett fåtal byggnader istället ska ha kostnadshyra, det vill säga en hyra som baseras på lokalens faktiska kostnader. (SFV, 2013)

När det gäller museer har det beslutats att tre byggnader ska ha kostnadshyra. Dessa museer är Nationalmuseum, Naturhistoriska riksmuseet och Historiska museet. När det gäller övriga museer ska marknadshyra tillämpas. (SFV, 2013) Det kan dock vara svårt att komma fram till denna hyra, då marknaden för museer inte kan ses som en normal marknad. Många av byggnaderna är avsedda för museiverksamhet och det är inte ett alternativ att säga upp dessa hyresgäster och ersätta med till exempel kontorsverksamhet. Vad det är som ska utgöra en marknadshyra för en lokal som endast har en möjlig hyresgäst blir därför problematiskt. Att majoriteten av museernas intäkter kommer från statliga anslag problematiserar detta ytterligare.

Museiverksamheterna får varje år anslag från Kulturdepartmentet, för att kunna driva sin verksamhet. Anslagen består av tre kostnadsdelar; en del för lönekostnader, en för lokalkostnader och en för övriga förvaltningskostnader. Ekonomistyrningsverket, ESV, redovisar i februari varje år ett uppräkningsstal för lokalkostnaderna, för nästkommande budgetår. Denna uppräkningslämnan sedan till Regeringen som beslutar om eventuell anslagshöjning. ESV ansvarar för motsvarande uppräkningslämnan av förvaltningskostnader medan Statistiska centralbyrån står för lönekostnadsdelen. Syftet med att räkna upp anslagen varje år är att justera för prisförändringar och på så sätt behålla myndigheternas köpkraft. (ESV, 2009)

70 procent av lokalkostnadsdelen räknas varje år upp med KPI-förändringen mellan de två senaste oktobermånaderna. Omräkningen baseras på förändringen av rikthyran där lokalen ligger. Det som används som rikthyra är kontorslokaler i B-läge, vilket innebär lokaler som ligger i anslutning till men inte i de mest centrala lägena i kommunen. Stockholms kommun är indelat i två riktgrupper, innanför och utanför tullarna. Den rikthyra som används vid anslagsuppräknning för Stockholms museer är alltså hyran för kontorslokaler i B-läge i Stockholms innerstad. Detta trots att många av museerna ligger i A-läge och inte har möjlighet att flytta sin verksamhet. (ESV, 2009)

Ändamålsbyggnader

Ändamålsfastighet är ett begrepp som använts länge men ofta utan egentlig definition. Somliga hävdar även att själva begreppet i sig är fel eftersom det i de flesta fall inte är fastigheten som avses utan byggnaden på fastigheten och att man borde därför prata om ändamålsbyggnader. (SOU 2004:28)

De faktorer man brukar titta på när man ska bedöma om något är en ändamålsbyggnad eller inte är om hyresgästen är beroende av att på grund av teknisk utformning eller läge kunna nyttja just denna fastighet. När det gäller kulturfastigheter kan det även vara relevant att titta på verksamhetens anknytning till byggnaden samt om hyresgästen själv kan påverka sin lokalförsörjning. Om byggnaden har blivit en symbol för den verksamhet som bedrivs i lokalen, så kan den betraktas som en ändamålsbyggnad. (SOU 2004:28)

Generellt sett karaktäriseras ändamålsbyggnader av att hyresgästen skulle ha svårt att hitta en annan byggnad att bedriva sin verksamhet i. Samtidigt skulle hyresvärderna ha svårt att hitta en annan hyresgäst som skulle vilja hyra motsvarande lokaler till en rimlig summa. Av dessa skäl anses ändamålsbyggnader kunna skapa beroenden mellan hyresvärd och hyresgäst som man inte hittar på den övriga lokalhyresmarknaden. (SOU 2004:28)

SFV:s hyreskontrakt

SFV har många olika typer av hyresgäster, och med detta följer en mängd olika kontrakt. Alla kontrakten är inte likadant utformade, men går mer och mer åt en gemensam kontraktsstruktur för hela organisationen. SFV har börjat använda Fastighetsägarnas mall för hyreskontrakt,

vilket har gjort att själva kontrakten är nästintill lika. Det som dock skiljer sig mellan de olika kontrakten är bilagorna, som till exempel gränsdragningslistorna. Gränsdragningslistorna är ett komplement till hyreskontraktet som reglerar ansvarsfördelningen mellan SFV och deras hyresgäster. De olika förvaltningsområdena använder sig inte av samma mall för gränsdragningslistorna, utan varje förvaltare använder sig av den listan som hen tycker är bäst. Gemensamt för de olika gränsdragningslistorna är att de ofta är detaljerade och långa, i många fall cirka 10 sidor. Argumentet för detta är att så många punkter som möjligt ska vara med, för att det ska uppstå så få missuppfattningar som möjligt gällande vem som ansvarar för vad.

När det gäller själva ansvarsfördelningen skiljer sig detta lite mellan de olika kontrakten. Hyresgästerna ansvarar oftast för underhåll av golven och vissa museer ansvarar även för allt inre underhåll i utställningslokalerna. Eftersom det inte är helt självklart hur ansvarsfördelningen ser ut blir gränsdragningslistorna ett viktigt underlag, om det exempelvis uppstår en konflikt. Det underhåll som hyresgästen svarar för är dock sådant som inte påverkar byggnadens skick långsiktigt. Till exempel ansvarar SFV alltid för det yttre underhållet samt installationer, sådant som kan förstöra byggnaden om det inte sköts ordentligt.

Många av SFVs byggnader är eller har likheter med ändamålsbyggnader och är starkt knutna till sin verksamhet. Detta leder till en situation där hyresgäst och hyresvärd är ömsesidigt beroende av varandra. SFV kan i princip inte byta hyresgäster och hyresgästerna kan i princip inte byta lokaler.

Museerna

För att ta reda på hur kontrakten bäst ska utformas har vi valt att studera sju museer ur SFVs bestånd. Museerna skiljer sig en hel del åt gällande bland annat storlek och läge, se tabell 1.

Tabell 1 - Museerna

Museum	Läge	Kvadratmeter	Ursprunglig användning	Statligt byggnadsminne
Armémuseum	A	6373 kvm	Militärt magasin	Ja
Etnografiska	B	9645 kvm	Museum	Nej
Medelhavsmuseet	A	2973 kvm	Privat palats	Ja
Moderna museet	B	15101 kvm	Museum (huvudsakligen)	Delvis
Sjöhistoriska museet	B	4907 kvm	Museum	Ja
Världskulturmuseet	A	10500 kvm	Museum	Nej
Östasiatiska museet	B	4379 kvm	Stall och baracker	Ja

Armémuseum

Armémuseum uppfördes på Riddargatan i Stockholm mellan 1763-1767. Ursprungligen användes huset till militära magasin och verkstäder. Därefter har det hunnit vara både skola och numera museum. Museiverksamheten startade med att Artillerimuseum, Armémuseums föregångare, flyttade in i en del av lokalerna 1879. Armémuseum i sin nuvarande form öppnade i lokalerna efter en ombyggnad 1943. Huset har därefter byggts om i etapper för att ytterligare anpassas efter museets verksamhet och är idag ett statligt byggnadsminne.

(Riksantikvarieämbetet, 2013)



Foto: SFV, Åke E:son Lindman samt SFV, Max Plunger (längst till höger)

Etnografiska museet

Etnografiska museet ligger i museiparken på Gärdet i Stockholm. Det byggdes mellan 1976-1978 för att museet behövde nya lokaler och är således från början anpassat för verksamheten. Huset är falurött i tre plan och rymmer bland annat utställningslokaler, magasin, forskar- och tjänsterum samt verkstäder och ateljéer. Byggnaden är idag inte klassad som statligt byggnadsminne. (Riksantikvarieämbetet, 2013)

Medelhavsmuseet

Medelhavsmuseets lokaler ligger i korsningen Fredsgatan/Malmtorgsgatan på Norrmalm i Stockholm. Huset byggdes ursprungligen åt fältmarskalk Gustav Horn på 1640-talet och är ett statligt byggnadsminne. I byggnaden har det tidigare bedrivits bankverksamhet, något som fortfarande märks tydligt när det gäller lokalens utformning. Lokalerna är ljusa och luftiga med stora ytor i sten. I mitten finns en ljusgård och de gamla bankvalven finns bevarade och används idag som utställningsytor. Medelhavsmuseet flyttade in i Gustav Horns palats 1982. (Riksantikvarieämbetet, 2013)

Moderna Museet

Moderna Museet behövde i början av 1990-talet nya lokaler. Därför utlystes en arkitekttävling för ett nytt konstmuseum på Skeppsholmen i Stockholm. Den vanns av den spanske arkitekten Rafael Moneo vars förslag blev verklighet mellan 1994-1998. Huset är ritat för att vara just konstmuseum men även sammanbyggt med det gamla exercishuset byggt i mitten av 1800-talet. Den nya byggnaden är indelad i tre våningsplan som rymmer allt som hör museiverksamheten till i form av utställningssalar, konserveringsateljéer, magasin, verkstäder

och kontor. Moderna Museet är på grund av sin ringa ålder ännu inte klassat som statligt byggnadsminne, däremot är Exercishuset klassat som det. (Riksantikvarieämbetet, 2013)



Foto: SFV, Ulf Tomner

Sjöhistoriska museet

Sjöhistoriska museet är precis som Etnografiska beläget i museiparken på Gärdet i Stockholm. Det byggdes 1933-1936 som Sjöfartsmuseum och är idag ett statligt byggnadsminne. Huset rymmer bland annat utställningslokaler, arkiv, modellverkstad och bibliotek. (Riksantikvarieämbetet, 2013)

Världskulturmuseet

En arkitekttävling utlystes i början av 2000-talet för vad som skulle bli Världskulturmuseet i Göteborg. Tävlingen vanns av arkitekterna Cécile Brisacs och Edgar Gonzalezs förslag Ice cube. År 2004 stod det nya huset med sina stora glaspartier klart och Världskulturmuseet flyttade in. Byggnaden är inte klassad som statligt byggnadsminne. (SFV, 2013)



Foto: SFV, Åke E:son Lindman

Östasiatiska museet

Östasiatiska museet ligger sedan 1963 i Tyghuset på Skeppsholmen i Stockholm. Huset byggdes mellan 1699-1704 som stall och baracker åt Karl XII:s livvakter. Så kom det aldrig att användas utan huset har istället genom åren tjänstgjort både som förrådsbyggnad, fattighus och slutligen museum. Lokalen har en stram magasinskaraktär och är idag klassad som statligt byggnadsminne. (Riksantikvarieämbetet, 2013)



Foto: SFV, Ulf Tomner

Litteraturstudie

Hyreskontraktet är en central del i överenskommelsen mellan en hyresvärd och hyresgäst när det gäller deras rättigheter och skyldigheter gentemot varandra. Hur kontraktet ska se ut för att detta ska följas är dock inte lätt. Det har länge förts en diskussion kring gränsdragningar när det gäller hyreskontrakt, det vill säga vad som ska ingå i hyran och inte (Se till exempel Bejrum, 1999b). När det gäller till exempel vem som ska ta hand om underhållet kan detta vara långt från trivialt. Man måste börja med att bestämma om hyresvärden ska stå för all skötsel av fastigheten eller om även hyresgästen ska stå för en del av underhållet och i sådana fall i vilken omfattning detta ska ske samt hur stor tillhörande hyresreduktion ska bli.

När kontraktet är utformat kan andra typer av problem uppstå, till exempel om det som står i kontraktet efterföljs eller inte. Informationsfördelningen mellan hyresvärd och hyresgäst är av naturliga skäl ojämn, vilket kan leda till problem för båda parter. Hyresvärden kan utnyttja sitt informationsövertag till att exempelvis försöka höja hyran. På samma sätt kan hyresgästen utnyttja att hyresvärden inte kan kontrollera brukandet av fastigheten, genom att ta hand om lokalerna på ett dåligt sätt, och på så sätt spara pengar (Bejrum, 1999a).

Kontrakt

Kontrakt är en skriftlig överenskommelse som klargör vad som förväntas av de parter som ingår ett samarbete. Det vill säga vilka rättigheter och skyldigheter parterna har gentemot varandra. Hyreskontrakten är viktiga för alla fastighetsföretag då kontrakten reglerar företagets inkomster och på så sätt är en stor bidragande faktor till företagets värde (Lundström, 2008). Kontrakten fördelar även risk och nytta mellan hyresvärd och hyresgäst (Bejrums, 1999a). Hur kontrakten är utformade är således mycket viktigt både för fastighetsföretagen och dess hyresgäster (Lundström, 2008).

Det finns tre olika typer av ekonomiska egenskaper när det gäller lokalhyreskontakt; fysiska egenskaper, egenskaper kopplade till hyresgästens användning av lokalen samt egenskaper kopplade till kontraktutformningen. Hyreskontraktet styr alltså mycket mer än själva hyran. En faktor som regleras i kontraktet är vilken ansvarsfördelning som ska gälla mellan hyresvärd och hyresgäst när det kommer till drift och underhåll av fastigheten. Denna utformning styr vilka incitament de olika parterna har när det gäller skötsel och nyttjande av lokalen. Är kontrakten utformade på fel sätt kan detta leda till ett dåligt resursutnyttjande. (Bejrums, 1999a)

I Sverige är det relativt vanligt att lokalhyresgäster står för det inre underhållet, och på så sätt får en lägre hyra. I dessa fall är kontraktstiden ofta längre än om fastighetsägaren står för underhållet. Det beror på att hyresgästens incitament att ta hand om fastigheten ökar om denne ska hyra lokalen under en lång tid. Missköter hyresgästen lokalen får de själva bedriva sin verksamhet i en lokal med dålig standard (Lind & Lundström, 2011). Internationellt sett är dock kontraktstiderna i Sverige korta, i genomsnitt tre till fem år. Med så korta kontraktstider kan just risken finnas att det blir incitamentsproblem om man lägger det inre underhållet på hyresgästen (Bejrums 1999a).

Sett ur fastighetsägarens perspektiv finns det både för- och nackdelar med att låta hyresgästen stå för det inre underhållet. Fördelarna är dels att mindre tid behöver läggas på just denna fastighet, och fokus kan ligga på andra saker än det löpande underhållet. Man kan också argumentera för att hyresgästen själv skulle göra arbetet mer effektivt, då de är mer kostnadskänsliga och får stå för den faktiska kostnaden själva. Om hyresgästen dessutom får

betala och sköta underhållet själva, blir de mer benägna att inte slita på lokalen mer än nödvändigt. En risk med detta är dock att fastighetsföretaget förlorar kontrollen över lokalens skick och att hyresgästen inte underhåller lokalen på bästa möjliga sätt. Det kan också uppstå gränsdragningsproblem mellan hyresgästen och hyresvärden, vem det är som faktiskt står för vad. Det krävs därför en helt annan tydlighet när det gäller kontraktsumformandet, än om en part ensam står för allt underhåll. Ett annat problem är hur hyresvärden ska kunna kontrollera att hyresgästen faktiskt utför det underhåll som behöver utföras samt att lokalen inte slits mer än nödvändigt. (Lind & Hellström, 2006)

En annan faktor som påverkar hyresgästens beteende är hur säker hyresgästen känner sig, när det kommer till att kunna fortsätta hyra sin lokal. Om hyresgästen vet att risken att bli uppsagd är liten och att kontraktstiden är lång kommer incitamentet att ta hand om lokalen öka. Hyresgästen kommer inte att utföra åtgärder, såsom stora underhållsåtgärder eller investeringar, om de riskerar att bli uppsagda och inte får ta del av förbättringarna i lokalen. (Seshimo, 2001)

Svenska lokalhyreskontrakt kan vara utformade på många olika sätt eftersom lokalhyreslagstiftningen bygger på avtalsfrihet. Det kan därför vara svårt att jämföra olika kontrakt. Detta leder till en bristfällig kunskap gällande hyresnivåer och lokalhyresmarknaden hos både hyresgäster och hyresvärdar vilket kan göra att beslut baseras på felaktig information. (Bejrum, 1999a)

Hyressättning

Det finns två olika principer för hyressättning, marknadsmässig eller kostnadsbaserad (Bejrum, 1999a), som vi nämnt ovan använder SFV sig av båda principerna. Marknadsmässig hyra definieras som den mest sannolika hyran vid nyteckning av ett kontrakt mellan två oberoende parter på en öppen och fri hyresmarknad (Lundström, 2008). En kostnadsbaserad hyra är istället baserad på hyresvärdens kostnader. Det senare används främst när det gäller ändamålsbyggnader. Marknadshyror är dock det vanliga när det gäller merparten av alla lokalhyreskontrakt (Lind & Lundström, 2010).

Långsiktiga hyresgäster har ofta lägre hyra än hyresgäster som hyr lokaler under kortare perioder. Ur hyresvärdens synpunkt är det ofta bra att ha en långsiktig hyresgäst på grund av att det är kostsamt med uppsägningar, och på grund av att det finns ett värde i långsiktiga relationer. Vid nytecknande av ett kontrakt finns det en stor mängd dold information, som hyresgästen kan vilja ha hyreskompensation för. Vid nytecknande finns det även fler aktörer som kan konkurrera om just detta kontrakt, vilket också pressar upp hyrorna. Om man som hyresvärd är nöjd med sin hyresgäst finns det incitament att inte höja hyran för mycket, eftersom man då riskerar att denna bra hyresgäst säger upp kontraktet. (Hubert, 1995)

Underhåll

Underhåll är åtgärder som utförs för att bevara huset i befintligt skick. Åtgärderna syftar till att byta uttjänta delar till nya motsvarande. Standardhöjande åtgärder och ombyggnationer räknas istället som investeringar. Underhållsåtgärder och utgifter varierar från år till år under husets livslängd. På sikt handlar det om kostnader i samma storleksordning som den ursprungliga investeringen. Underhåll brukar i sin tur delas upp i två olika kategorier – felavhjälpande och planerat. Felavhjälpande underhåll innebär att återställa en funktion som oförutsett slutat fungera. Planerat underhåll är just planerat till tid, kostnad och omfattning (Hellström & Lind 2006). SFV definierar underhåll som: *Åtgärder som utförs för att behålla eller återställa fastigheterna i dess ursprungliga skick och där varaktigheten är längre än ett år* (Samverkansforum, 2006).

Det finns många olika underhållsstrategier. Vilken som passar bäst beror på fastigheten ifråga. Ett gammalt kontorshus med föråldrade tekniska system utanför staden kan vara mest fördelaktigt att slita ner och sedan riva. En sådan strategi innebär att man ägnar sig huvudsakligen åt felavhjälpande underhåll. En fastighet som ska bevaras behöver däremot underhållas kontinuerligt. Det vill säga, den behöver även planerat underhåll. Att utföra underhållsåtgärder i tid är mer ekonomiskt än att vänta för länge. Är husets framtid oviss kan det trots det vara mer ekonomiskt att vänta med kostnaden än att riskera att underhålla huset för att sedan få reda på att det ska rivas. Att underhålla ett hus utan att det är ekonomiskt motiverat är ett exempel på överunderhåll, motsatsen till eftersatt underhåll. Överunderhåll innebär alltså att utföra underhållsåtgärder som medför en större kostnad än nytta. När det

gäller kulturellt värdefulla byggnader är risken för överunderhåll liten då de olika skyddsmärkningarna i sig anger att husen ska bevaras för framtiden. (Hellström & Lind 2006)

Förvaltning av kulturhistoriska byggnader

Offentliga lokaler ska enligt lag förvaltas ekonomiskt effektivt så att värdet behålls eller om möjligt ökas. Regleringen av kulturhistoriska byggnader är ännu starkare, dessa byggnader ska mer eller mindre bevaras i sitt ursprungliga skick. (Forssman, 2010)

Generellt sett är det kostnadskrävande att underhålla kulturfastigheter. Det förutsätter ofta antikvariska tekniker, speciella material och unika lösningar. Det kräver att den som utför och planerar underhållsarbetena har tillräcklig kunskap på området. (SOU 2011:31, 200)

Det finns fyra olika strategier när det gäller förvaltning av kulturhistoriska byggnader; musealt bevarande, dokumentbevarande, anpassad återanvändning och fri återanvändning. Både musealt- och dokumentbevarande innebär att byggnaden ska bevaras helt i dess ursprungliga skick. Skillnaden mellan dessa är att dokumentbevarande tillåter vissa ingrepp som möjliggör en fortsatt användning av byggnaden. Anpassad återanvändning tillåter en anpassning till nya behov, men bara om dessa inte innebär några större ingrepp i byggnaden. Fri återanvändning är den friaste av de fyra strategierna och innebär att byggnaden ska bevaras men att ombyggnationer tillåts om de kan motiveras rent ekonomiskt. (Bejrums, 1999b)

Vilken av dessa strategier som används spelar stor roll för hur lokalerna underhålls. Kostnaden för underhållet påverkas av hur stora förändringar som får göras på byggnaden, samt hur enkelt det är att utföra nödvändiga åtgärder. Hur stora kostnaderna blir för planering och projektering skiljer sig även mycket åt beroende på förvaltningsstrategi. I många fall kan man få in en högre hyra vid kulturhistoriska byggnader, tack vare deras arkitektoniska kvaliteter. Fallet kan dock vara det motsatta, att hyran blir lägre på grund av användningen av fastigheten är begränsad. (Bejrums 1999b)

SFV har inte valt någon generell förvaltningsstrategi eftersom det är så stor inbördes variation mellan husen de förvaltar. De flesta hus har istället ett vårdprogram framtaget av en antikvarie

eller arkitekt som fastighetsverket sedan följer. Ytterst är det dock Riksantikvarieämbetet som godkänner och beslutar om förändringar av byggnaderna. (Albihn, 2013)

Teori

När det gäller den här typen av verksamhet och organisationer med motsvarande förutsättningar kan man tänka sig att det skulle kunna uppstå två typer av problem, principal agent- eller hold up-problem, på grund av de inbyggda lösningar som finns i systemet. Utan inbyggda problem, i den bästa av världar, skulle alla parter ha tillgång till fullständig information och kontrakten skulle därför kunna utformas på ett effektivt sätt. Så ser dock verkligheten sällan eller aldrig ut. (Hendrikse, 2003)

Inom kontraktsteori talar man om fullständiga och ofullständiga kontrakt. Ett fullständigt kontrakt är ett kontrakt som trots, till exempel, asymmetrisk information reglerar vad som händer i alla möjliga utfall. I verkligheten är det ofta omöjligt att utforma den typen av kontrakt vilket kan bero på en mängd olika faktorer. Det kan till exempel bli för dyrt att göra dem så komplexa eller helt enkelt vara svårt att förutspå vad som händer i varje tänkbar situation. Vad gäller sådant som inte tas upp i hyreskontrakt tillfaller ansvaret generellt sett hyresvärden. Står det till exempel ingenting om underhåll av invändiga ytskikt är detta alltså hyresvärdens ansvar. (Hendrikse, 2003)

Hur två parter utifrån givna förutsättningar kommer att bete sig mot varandra i olika situationer kan man analysera med hjälp av spelteori. Där behandlas teorier för oberoende beslutsfattande utifrån förutsättningen att alla parter agerar rationellt utifrån sina egna intressen samt inte har några möjligheter att ingå bindande avtal eller överenskommelser. (Weibull, 1990) Ett centralt begrepp inom spelteorin är Nash-jämvikt. Den säger att så länge alla parter förväntar sig att övriga parter kommer att handla på ett visst sätt så har ingen part någon anledning att förändra sitt beteende. Att det råder Nash-jämvikt är således ett nödvändigt villkor för att ett jämviktsläge ska vara självuppfyllande. Sådana situationer uppkommer även på fastighetsmarknaden. (Weibull, 1990)

Principal Agent-problematik

Den ena typen av problem vi kan vänta oss att stöta på i det här fallet är principal-agent-problem, det vill säga de problem som uppstår när en principal ska få en agent att utföra en uppgift. Problemen uppkommer helt enkelt för att båda parter inte har samma drivkrafter och därför inte naturligt strävar åt samma håll. Det här kan, om inte undvikas, så åtminstone minimeras om avtal utformas på rätt sätt och incitament skapas för att agentens mål ska överensstämma med principalens. (Caillaud & Hermalin, 2000)

Personer, företag och organisationer har naturligt olika mål och är beredda att offra olika mycket för att nå dit. Vissa är benägna att ta stora risker medan andra sätter ett högt värde på att undvika dem. Vad marknadens aktörer dock har gemensamt är att de kommer agera kostnadseffektivt utifrån sina egna förutsättningar och de subjektiva värden de tillskriver olika parametrar. Ett krav för att en agent över huvud taget ska ingå ett avtal med en principal är att hen har större nytta av att ingå avtalet än av att inte göra det (Participation constraint). För att avtalet sedan ska fungera på önskvärt sätt behöver även agentens nytta maximeras av att hen betar sig i enlighet med kontraktet, det vill säga att kontraktet ger agenten samma mål som principalen så att båda strävar åt samma håll och efter samma resultat (Incentive compatibility constraint) (Caillaud & Hermalin, 2000).

Håller vi oss till linjära strukturer kan man välja att se kontraktet såhär:

$$F(x) = \alpha + \beta x,$$

$F(x)$ utgör en betalning. Betalningen kan bero av någon observerbar storhet, benämnd x . På vilket sätt betalningen varierar med x specificeras i kontraktet med hjälp av α och β . Om β till exempel är lika med 0 utgörs betalningen av en fast summa medan den på samma sätt om α är lika med 0 utgörs av enbart ”provision”.

The participation constraint, det vill säga om agenten vill ingå kontraktet, hanteras här av konstanten α . The incentive compatibility constraint, det vill säga hur värdefullt det blir för agenten att bete sig i enlighet med avtalet, utgörs av β . Utifrån det här kommer principalen att erbjuda agenten det kontrakt som maximerar hens nytta. (Hendrikse, 2003)

Man kan härleda ett uttryck för den optimala nivån på β , se bilaga 1. Nivån bestäms av the incentive intensity principle, som har följande utseende:

$$\beta^* = P'(e) * (1 + r \text{Var}(x) C'(e))$$

Här ser vi att β^* beror av flera storheter, dessa presenteras närmare i bilaga 1. Utrycket visar att β^* är stort, det vill säga ger starkare incitament, om:

1. Principalens värde av agentens ansträngningar stiger ($P'(e)$ är stort).
2. Agenten har låg riskaversion (lågt r).
3. Risken är låg ($\text{Var}(x)$ liten) och/eller agentens ansträngningar blir mycket kostsamma ($C'(e)$ är högt). (Hendrikse, 2003)

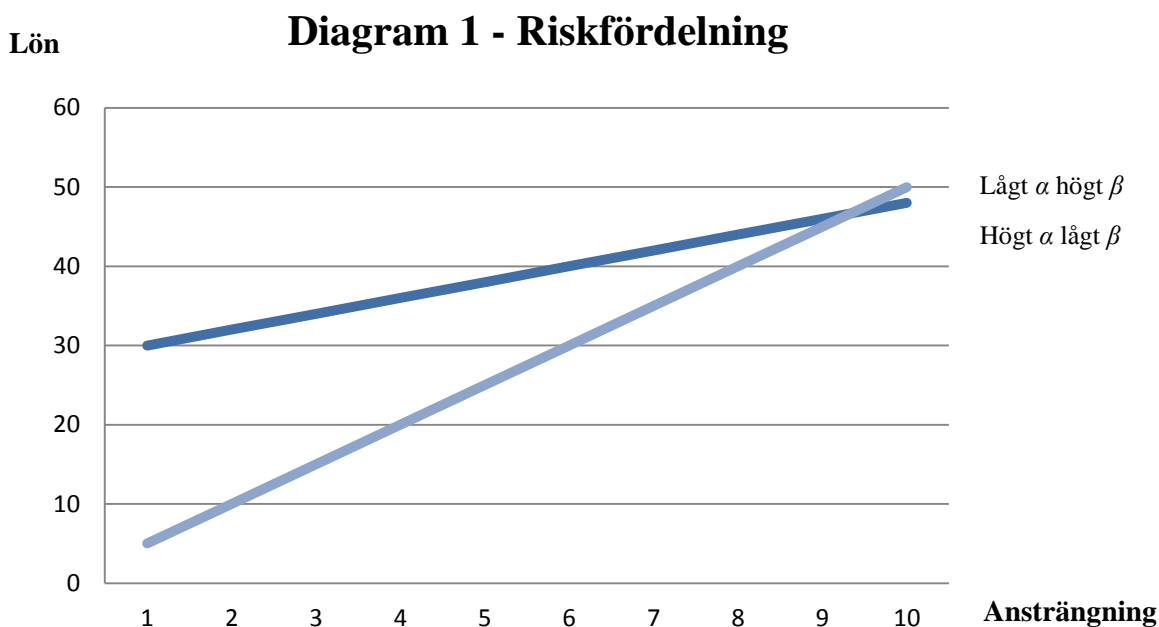
På fastighetsmarknaden utgörs principalen av hyresvärden och agenten av hyresgästen. Här är lokalen den gemensamma resurs man avtalar om. Hur den sköts beror huvudsakligen på hur båda parter sköter sina åtaganden. Desto mer arbete den som ansvarar för exempelvis det inre underhållet utför, i desto bättre skick kommer lokalen att vara. Att ta hand om en lokal är dock kostsamt både i form av tid och pengar. Exakt hur den ena parten sköter sina åtaganden vad gäller lokalen kan vara svårt för den andra parten att observera. Varken hyresgäst eller hyresvärd har här tillgång till fullständig information, vilket avspeglar sig i hyreskontrakten. Både hyresgäst och hyresvärd kan observera skicket på lokalen men inte hur stor ansträngning eller hur mycket pengar den andra parten har lagt ner.

Lokalens skick beror av både en slumpmässig variabel samt hur stor ansträngning den ansvariga parten lägger ner. Den icke förutsägbara och icke observerbara slumpvariabeln utgör således en risk för båda parter, risken att deras ansträngning inte till fullo syns eller slår igenom. Den medför helt enkelt att deras ansträngning inte blir fullt mätbar (Se bilaga 1) (Hendrikse, 2003). Den slumpmässiga och icke observerbara variabeln utgör i relationen hyresvärd-hyresgäst själva risken.

Parternas inställning till risk beror ofta på deras möjlighet att sprida den, det vill säga hur sårbara de är i förhållande till varje specifik risk. Har man god möjlighet till spridning är man

ofta mer positivt inställd eftersom en specifik risk inte får lika stor effekt. Oberoende av parternas inställning är det mest fördelaktigt för båda att den som är mest positiv bär den största risken. Hyresvärden kompenserar ofta sin informationsbrist med att själv bära en viss del av risken för att på så sätt reducera hyresgästens riskpremie. Det leder i sin tur till att hyresgästen får svagare incitament att utföra det hyresvärden vill. Det här beror som sagt på asymmetrisk information, hade hyresvärden kunnat observera hyresgästens totala ansträngning skulle det i princip inte finnas någon risk och betalning hade helt enkelt kunnat sättas i exakt förhållande till ansträngning. (Hendrikse, 2003)

Variablerna α och β , i formeln ovan, kan jämföras med grundlön och provision, och dessa båda värden bör sättas utifrån båda parternas inställning till risk. Är agenten negativt inställd till risk (riskavert) bör α sättas högt och β lågt. Är förhållandena omvända och agenten är positivt inställd bör α sättas lågt och β högt (Se graf 1). För att motivera en riskaversiv agent behöver incitamenten att bära risk vara större, det vill säga β högre, det innebär att det blir dyrare för principalen att motivera en riskaversiv agent att bära risk än att motivera en agent som är positivt inställd till risk.



Graf 1. Riskfördelning – Höga och låga α - respektive β -värden.

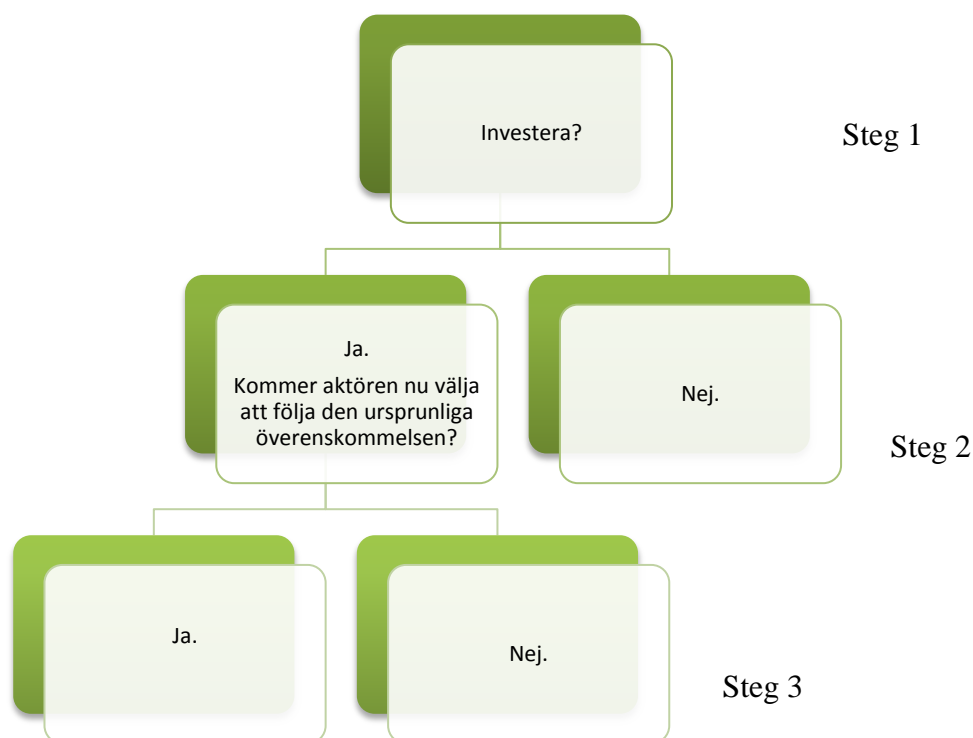
Följder

När det gäller hyresvärd och hyresgäst står funktionen $F(x)$ för totala lokalkostnader. α skulle här kunna sägas utgöra grundhyran och β hur tungt de tillkommande kostnaderna för underhåll och skötsel väger. Ett kontrakt där hyresvärden i princip står för alla kostnader har alltså ett högt α och ett lågt β medan ett kontrakt där hyresgästen står för underhåll och skötsel har ett lågt α och ett högt β . När det gäller hyreskontrakt leder de här uppdelningarna till olika typer av beteenden. Ett högt β , det vill säga att hyresgästen kan påverka en stor del av kostnaderna, synliggör hur mycket pengar den här typen av åtgärder kostar för hyresgästen. Att hyresgästen själv direkt bär dessa kostnader bör därför leda till ett mer ekonomiskt beteende än om hyran i princip inte påverkas av hur mycket pengar som läggs på lokalen. Det innebär dock samtidigt att hyresgästen, som ofta hyr endast en lokal till skillnad från hyresvärden som hyr ut flera, bär all risk vilket eventuellt inte är optimalt med hänsyn till generell riskinställning. (Bejrums, 1999a)

Hold up-problematik

Ofullständiga kontrakt och avtal som inte är bindande kan föra med sig en del problem samt mer eller mindre oväntade och oönskade effekter. Ett exempel på detta när det gäller fastighetsmarknaden är ändamålsenliga investeringar som har ett högt värde för en part men inte för marknaden i övrigt. Det vill säga, glappet mellan den högsta och näst högsta värderingen av investeringen är stort. Är kontraktet mellan investerare och köpare som gör den högsta värderingen utformat så att köparen är tvungen att betala det ursprungliga priset uppstår inga problem. Är kontraktet däremot utformat så att köparen i ett senare skede kan dra sig ur kontraktet eller formulera om det, när investeringen redan är gjord, talar allt för att investeraren förlorar på saken och köparen vinner på det. (Hendrikse, 2003)

Eftersom investeringen redan är gjord sitter nu investeraren i en ofördelaktig förhandlingssituation. Även om båda parter kommer fram till ett nytt pris och lägger sig mitt emellan det ursprungliga priset och marknadens näst högsta värdering så blir det en vinst för köparen och en förlust för investeraren. Hur stor vinsten respektive förlusten blir beror på storleken på glappet mellan den högsta och den näst högsta värderingen. (Hendrikse, 2003)



Graf 2. Illustration Hold-up-problem

Säg till exempel att en aktör på marknaden är villig att betala 50 miljoner kronor i årshyra för en unik byggnad samt att en investerare är villig att bygga den och går med vinst så länge hyresintäkten är minst 45 miljoner kronor per år. Byggnaden värderas högt av aktör ett men inte av marknaden i övrigt så aktören som gör den näst högsta värderingen, aktör två, är inte beredd att betala mer än 35 miljoner kronor i hyra per år. För investeraren är det en bra affär om aktör ett skriver på hyreskontraktet. Då blir överskottet $50 - 45 = 5$ miljoner kronor som parterna skulle kunna dela lika. Skulle aktör ett däremot dra sig ur och investeraren skulle behöva hyra ut till aktör två skulle affären istället medföra en förlust på $45 - 35 = 10$ miljoner kronor. Det vet aktör ett och hen kommer därför troligen att utnyttja det. Att inte investera över huvud taget är däremot inte förenat med några kostnader. Det här valet görs i steg ett i graf två. Väljer aktör ett däremot att fullfölja den ursprungliga överenskommelsen hamnar vi på ”ja” i steg tre och investeraren får sina förväntade fem miljoner kronor. Kan aktören däremot börja förhandla om kontraktet, så att vi hamnar på ”nej” i steg tre i graf två, är risken stor att utfallet blir ett annat. Slutar det med att investeraren och aktör ett kommer fram till ett nytt pris som ligger mitt emellan den högsta och den näst högsta värderingen innebär det till exempel:

Investeraren: $(50+35)/2 - 45 = - 2,5$ miljoner kronor

Aktören: $50 - (50+35)/2 = 7,5$ miljoner kronor

Investeraren ”förlorar” alltså 2,5 miljoner kronor per år medan aktören ”vinner” 7,5 miljoner kronor per år på affären. Om investeraren hade kunnat förutse detta hade hen således valt att inte investera.

Är investeraren medveten om den här problematiken väljer hen gissningsvis det lönsammaste och minst riskfyllda av alternativen, det vill säga att inte investera. Den här typen av lösning kallas hold up-problem. Både aktören och investeraren vill egentligen få huset byggt men de ofullständiga kontrakten kommer att få dem att välja alternativ som inte resulterar i den för båda mest fördelaktiga lösningen. (Hendrikse, 2003)

Fångarnas dilemma är en typ av hold up-problem, där två fångar får välja mellan att ange den andra fången och att inte göra det. Är fångarna tysta går de fria, anger dem varandra åker de fast och döms till medelhårda straff. Men, om en fånge anger den andra fången får hen utöver det en belöning och den angivna får ett hårdare straff. Det här innebär att det i alla lägen är optimalt för varje enskild fånge att ange den andra fången. Är den andra fången tyst samtidigt som den första fången anger blir den första fången fri samt får en belöning. Anger den andra fången den första slipper den första fången i alla fall ett hårdare straff om han själv också anger. Det blir således i alla lägen bäst för de båda fångarna att ange varandra. Det kollektivt bästa hade däremot varit om båda varit tysta och följaktligen blivit fria. Fångarnas dilemma är ett exempel på när det faktum att det saknas ett bindande avtal leder till ett oönskat och ineffektivt utfall. Föregående räkneexempel är ett exempel på hur detta kan uttrycka sig på fastighetsmarknaden. Här hade båda parter vunnit på att investera men genom att agera rationellt utifrån den information de har när de inte kan sluta bindande avtal kommer de att välja att agera på ett sätt som genererar båda mindre nytta. (Weibull, 1990)

Fångarnas dilemma i sin klassiska utformning förutsätter att händelsen bara sker en gång, det vill säga att det inte finns någon upprepad kontakt mellan parterna. Så fort det finns det tillkommer nämligen möjligheten för båda parter att reagera på den andra partens beteende, att bestraffa eller belöna, vilket kan göra även instabila samarbeten stabila över tid. (Weibull, 1990)

Folkteoremet är teorier om möjliga utfall och Nash-jämvikter när händelsen/valet/spelet upprepar sig ett oändligt antal gånger. Upprepningarna ger i de här fallen nämligen möjlighet till samarbete. Hur möjligheterna ser ut beror både av antalet upprepningar, parternas preferenser, möjlighet att observera avvikelser samt kostnaden för bestraffning av motparten. Folkteoremet säger baserat på detta att i princip alla utfall är tänkbara så länge framtida utfall inte diskonteras för mycket samt parterna känner till tidigare avvikelser. En långsiktig aktör lägger därför ett mindre värde vid en vinst idag i relation till framtida bestraffningskostnader än en kortsiktig aktör. Detta innebär att aktörer som har en upprepad kontakt tänker långsiktigt och agerar på ett sätt som närmar sig det optimala utfallet för båda parter. (Weibull, 1990)

Intervjuer

Vi har i arbetet intervjuat förvaltare, tekniska förvaltare och fastighetstekniker hos SFV samt representanter för respektive museum. Nedan har vi presenterat intervjuerna sammanställt yrkesgrupp för yrkesgrupp. För att göra det hela något mer översiktligt föregås varje stycke av en kort sammanfattning.

Fastighetsförvaltare

Förvaltarna ...

1. ... tror inte att museerna lägger ner några större summor på underhåll.
2. ... tycker att lokalerna huvudsakligen sköts väl.
3. ... tycker att gränsdragningslistor är bra men önskar att de var utformade på ett annat sätt.

Organisation

Förvaltningen av de valda museerna sker på fyra olika förvaltningsområden; Skeppsholmen, Djurgården, Klara och Göteborg. Av dessa fyra ligger förvaltningsområdena Skeppsholmen och Djurgården under det mer övergripande fastighetsområdet Museer och Teatrar.

Anledningen till att inte samtliga museer ligger under Museer och teatrar är att SFV även har valt att göra en geografisk uppdelning. Då Medelhavsmuseet ligger i samma kvarter som regeringsbyggnaderna, tillhör museet det fastighetsområdet. Detsamma gäller för fastighetsområde Sydväst och Världskulturmuseet i Göteborg. Fyra olika förvaltningsområden innebär fyra förvaltare varav vi har intervjuat samtliga. Åsa Albihn är förvaltare på Skeppsholmen och ansvarar för Moderna museet och Östasiatiska museet. Mary Anne Vardy är förvaltare på Djurgården och har hand om Etnografiska museet, Armémuseum och Sjöhistoriska museet. Världskulturmuseet förvaltas av Ulrika Palmblad och Medelhavsmuseet av Peter Wallin.

Inre underhåll

De flesta museum har någon form av ansvar för det inre underhållet. Med undantag för Världskulturmuseet ansvarar alla museer för att sköta om sina trägol, det vill säga att olja golven efter garantitiden har gått ut. Ett antal museer ansvarar även för att underhålla

stengolven. Armémuseum, Moderna museet och Östasiatiska museet ansvarar utöver det för allt underhåll av ytskikt i sina restauranger och de två senare även för underhållet i utställningslokalerna. Trots detta svarar förvaltarna för respektive museum att de inte tror att museerna lägger några större summor på underhåll, utan att den siffran antagligen är närmare noll.

Argumenten för att hyresgästerna ska ha ansvar för underhållet i utställningslokalerna är främst för att det är enklast. På till exempel Moderna museet får inte SFV gå in i utställningslokalerna utan en vakt, vilket gör det svårare för SFV att utföra underhåll i dessa lokaler. En annan anledning till att hyresgästerna har fått ta detta ansvar är att museerna gärna vill måla om mellan varje tillfällig utställning. Med andra ord målas det om betydligt oftare än normalt. Det anses därför rimligt att hyresgästerna tar denna kostnad, och ansvarar för allt underhåll i dessa lokaler själva. På de museum där det inte är uttalat i gränsdragningslistan att hyresgästen står för underhållet i dessa lokaler, kan det ändå bli så att hyresgästen får bekosta det själv. Här görs det en bedömning, och om bedömningen är att ommålandet är mer en hyresgästanpassning än underhåll, så ligger kostnaden på hyresgästen. Detta gäller för alla typer av lokaler. Peter Wallin tror även att det finns ytterligare ett plus med att låta hyresgästen ansvara för målningen, nämligen att kraven på standard blir mer rimliga. Hade ansvaret uttalat i kontraktet varit SFVs gissar han att de hade fått önskemål om att arbetena skulle utföras mer frekvent.

När det gäller underhåll av ytskikt i museernas restauranger är den generella uppfattningen att det är bättre att hyresgästen har även det ansvaret själva. Delvis för att restaurangerna i vissa fall drivs av fristående entreprenörer, alltså inte av SFV:s hyresgäst. Restauranglokalerna slits även på ett annat sätt, och ofta mer, än övriga lokaler vilket också har setts som ett argument för att de själva ska underhålla sina ytskikt. På Världskulturmuseet där SFV ansvarar för detta underhåll förs det nu en diskussion om detta i framtiden ska läggas över på hyresgästen istället, då SFV även där anser att restaurangverksamheten sliter på golvet mer och är mer oförsiktiga än en ”normal” verksamhet. SFV ser det därför inte som rimligt att ta denna kostnad själva.

Trots att uppfattningen är att museerna inte lägger ner speciellt mycket pengar på underhåll tycker förvaltarna att lokalerna sköts bra, med undantag för Sjöhistoriska museet där det till viss del märks på lokalerna att organisationen är oengagerad.

Kontrakt och gränsdragningslistor

För ett par år sedan började SFV använda standardmallar för själva kontrakten (dock ej för gränsdragningslistorna) från Fastighetsägarna, istället för att som tidigare ha SFV:s egna kontraktsmallar. Det ser Peter som väldigt positivt eftersom hyresgästerna känner igen kontraktet från andra lokaler och har lättare att förstå innehållet. SFV anser dock inte att de gränsdragningsmöjligheter som standardkontraktet ger är tillräckliga och lägger därför till sina egna som bilagor.

Alla förvaltningsområden beslutar idag själva hur deras gränsdragningslistor ska utformas. Gränsdragningslistorna ser alltså olika ut för de olika förvaltningsområdena.

Underhållspunkterna är ungefär desamma men utformingen och upplägget av listorna är annorlunda. Ansvarsfördelningen mellan hyresvärd och hyresgäst ser heller inte likadan ut för alla museer. Alla förvaltarna tycker att det är bra att det finns gränsdragningslistor, men att de skulle kunna vara utformade på ett annat sätt. Mary Anne och Peter uttrycker en önskan om att gränsdragningslistorna var mer lika för alla lokaler, med endast specifika avvikelser för vissa byggnader. Åsa och Peter skulle även vilja se fler kolumner i gränsdragningslistorna, med exempelvis drift, förvaltning, städ och reinvestering. Idag jobbar en grupp med att ta fram gemensamma kontrakt och gränsdragningslistor för hela SFV, så kanske rör sig myndigheten i den riktningen.

Alla förvaltarna förutom Ulrika berättar att de har upplevt problem med gränsdragningslistorna. Diskussioner har uppstått på hyresgästmöten om vem det egentligen är som ska bekosta och utföra en viss åtgärd. Den vanligaste lösningen är då att man kommer fram till en kompromiss, och exempelvis betalar hälften var. Det händer också att det som står i gränsdragningslistorna inte alls följs, utan att man istället kommer fram till en annan lösning än den som kontraktet föreskriver. Åsa Albihn berättade till exempel om en olycka på Moderna Museet där det var oklart vem som egentligen hade ansvaret. Ett föremål hade efter städningen ramlat ner på en ögondusch så att den hade startat igång och börjat spola vatten.

Innan någon märkte det hade vattenmängden hunnit orsaka stora skador på samma plan men även på våningen under. Den gången försökte både hyresgäst och hyresvärd ta reda på vems ansvar olyckan kunde vara med hjälp av gränsdragningslistan, vilket inte var helt enkelt. Åsa Albihns förhoppning är att sådana problem ska kunna undvikas i framtiden med tydligare gränsdragningslistor.

Hyror

Hyrorna för de valda museerna skiljer sig relativt mycket åt. Det beror delvis på läget, Medelhavsmuseet anses till exempel ha ett bättre och mer centralt läge än Sjöhistoriska museet har ute på Gärdet. Men det är inte bara läget som spelar roll vid hyressättningen. SFV ska som bekant ta ut marknadsmässiga hyror. Efter att ha pratat med förvaltarna kan man dock konstatera att så inte riktigt är fallet. Världskulturmuseets hyra baseras på museets byggkostnad. Även Moderna har en hyra som delvis baseras på SFV:s kostnader för själva lokalen. Enligt Åsa vägs de egna kostnaderna för lokalerna samman med en jämförelse av vad andra museer i närheten har för hyra. Vad museet har för ekonomi tas det också hänsyn till. Mary Anne berättade till exempel om att SFV försökte höja hyran för Armémuseum till en marknadsanpassad nivå men att de helt enkelt inte hade möjlighet att betala denna nya högre hyra, eftersom de då skulle behöva säga upp personal och dra ner på sin verksamhet. SFV gav med sig och tecknade ett kort hyresavtal, med en mindre hyreshöjning. Detta gör att Armémuseum fortfarande har en av de lägsta hyrorna av alla museerna, trots sitt läge mitt på Östermalm.

Den enda som nämner ren marknadshyra är Peter Wallin som hävdar att Medelhavsmuseet betalar en marknadsmässig hyra, baserad på gemensamma uträkningar gjorda av Newsec, DTZ och Forum. Han säger att hyran är aningen lägre än vad den hade varit om det varit butiks- eller kontorslokaler men att den ändå är marknadsmässig. Han påpekar dock att Medelhavsmuseet skiljer sig mycket från de andra museerna, till exempel de på Skeppsholmen, där möjligheten att göra om lokalerna till något annat än museum är betydligt mindre. Medelhavsmuseet skulle enligt Peter Wallin utan problem kunna göras om till en annan typ av lokal, då det ligger i ett ”vanligt” hus som inte är avsett att vara museum.

Hur mycket hänsyn som ska tas till SFV:s kulturmål och att Sveriges kulturarv ska finnas tillgängligt för allmänheten vid hyressättningen är ingenting som förvaltarna vet. Enligt Åsa Albihn är det upp till varje förvaltare att bedöma hur mycket detta ska påverka hyran. Mary Anne Vardy som är ganska ny inom verksamheten har uppfattat detta som ett problem då det inte finns några direktiv om hur sammanvägningen av kulturmål och marknadshyror ska göras. Peter Wallin anser däremot att det vad gäller hans museikontrakt inte handlar om en sammanvägning över huvud taget utan att det som sagt där rör sig om strikta marknadshyror.

Hyresgäster

Hyresgästerna...

1. ... tycker generellt sett att lokalerna sköts bra.
2. ... tycker gränsdragningslistorna är röriga och oöverskådliga.
3. ... tittar sällan i gränsdragningslistan utan löser istället ofta problem genom att kompromissa med SFV.
4. ... anser att en större hyreshöjning skulle slå direkt mot verksamhet och personal.

Vi har, efter att vi intervjuat förvaltarna, även intervjuat representanter för samtliga sju museer. Armémuseum representerades av Staffan Bengtsson, chef på Statens försvarshistoriska museer. Moderna museet representerades av Mats Roswall, drift- och säkerhetschef samt avdelningschef Lars Turesson. På Sjöhistoriska museet intervjuade vi Maths Rigelius som arbetar som fastighets- och säkerhetsansvarig och på Statens museum för världskultur, som består av de fyra resterande museerna, träffade vi fastighets- och säkerhetschefen Stefan Karlberg. Generellt sett tycker alla museerna att lokalerna sköts bra men de har en hel del övriga åsikter.

Kontrakt – Utformning och tydlighet

Museernas kontrakt ser alla likadana ut och är utformade efter Fastighetsägarnas standardmall, något som hyresgästerna tycker är skönt eftersom det är en mall de känner igen och känner sig bekväma med. Ansvarsfördelningen mellan SFV och museerna är också i stora drag likadan om man jämför de olika kontrakten. Det skiljer sig lite mellan vissa kontrakt när det gäller oljning av trägolv efter garantitid, skötsel av stengolv samt underhåll i

utställningsutrymmen och restauranger. Dessa skillnader regleras i SFVs egen gränsdragningslista som ligger som en bilaga till kontraktet.

Hyresgästerna har en mängd olika synpunkter när det gäller gränsdragningslistorna. Generellt sett tycker museerna att dessa listor är röriga och oöverskådliga, att de går in för mycket i detalj och är alldeles för långa. Både Maths Rigelius och Staffan Bengtsson påpekar även att de förr i världen var betydligt kortare. Nu är däremot kontraktet med SFV det längsta som Sjöhistoriska har med sina totalt 30 sidor.

Varför är det då så illa med långa och detaljerade gränsdragningslistor? Listorna ska enligt hyresgästerna kunna användas för alla objekt inom SFV vilket innebär att så fort myndigheten stöter på ett objekt med nya installationer, möbler eller andra speciella element lägger man till en ny rad. Detta för att inte missa något. Men trots att museerna tror att man gjort det av all välmening, för att skapa tydlighet, blir resultatet enligt dem det motsatta. Ibland är listan så detaljerad att den kan bli svårtolkad, vad är till exempel skillnaden på en jalousi och en mörkläggningsanordning?

Ansvarsfördelning

Ingen av hyresgästerna har något egentligt problem med nuvarande ansvarsfördelning som sådan, utan med själva gränsdragningslistan. Vad gäller ansvarsfördelningen tycker de flesta att det är logiskt att SFV ska stå för det underhåll som är fastighetsrelaterat och museerna för det som är verksamhetsanknutet och så anser de att det ser ut på det stora hela. Vad gäller inre ytskikt har några av dem ändå en del funderingar. Staffan Bengtsson tror till exempel att själva fastigheterna skulle må bättre av att till exempel oljningen var hyresvärdens ansvar även efter garantitiden eftersom det som det ser ut nu inte blir gjort över huvud taget. Och visst skulle de se till att fastighetsägaren fick tillgång till lokalen om det nu skulle vara en praktisk fråga. Även Moderna museet tycker att det är lite underligt att golvunderhållet ligger på hyresgästen men tror att det antagligen beror både på att det är praktiskt att slippa kostnaden samt att slippa hantera själva arbetet. Hos Moderna berättar man att man ibland funderat på om det skulle vara enklare att ta hand om allt underhåll själva med egen organisation. Men så tänker vi inte speciellt ofta, påpekar de sedan.

Hur gör då museerna när allt inte fungerar som det ska? När något behöver utföras och det inte riktigt framgår vems ansvar det är? Här är alla i princip eniga. Gränsdragningslistorna är inte som man kan tro det första verktyg man tar till, utan enligt Stefan Karlberg, det sista. Istället framhåller alla museerna att man bokar in ett möte med SFV och pratar igenom problemet vilket oftast resulterar i att man delar på kostnaden. Det fungerar enligt Staffan Bengtsson bra. Han tror istället att om man strikt hade följt gränsdragningslistan så hade man däremot fått problem eftersom de kan vara lite fyrkantiga.

Hur museerna generellt sett ser på underhållskostnader varierar lite. Statens museum för världskultur har en underhållsbudget på 1,5 miljoner kronor per år undansatt medan de övriga museerna tar underhållskostnaderna löpande. De öronmärker alltså inga pengar för just underhåll. Moderna museet säger sig dock lägga samma summa som Statens museum för världskultur, det vill säga 1,5 miljoner kronor per år, på underhåll.

När det kommer till andra kostnader varierar också svaren en del. Till exempel när vi frågar vad som ligger till grund för deras hyra. Moderna museet tycker att frågan är irrelevant eftersom de anser att de har en kostnadshyra som enbart baserar sig på husets ursprungliga byggkostnad plus drift- och avskrivningskostnader. Maths Rigelius är inte alls lika tvärsäker utan behöver tänka efter en stund. Enligt honom hade SFV tidigare en väldigt transparent hyressättning där man redovisade både drifts-, underhålls- och avskrivningskostnader. Men i och med att man nu har en del kostnadshyresgäster och i övrigt ska bete sig marknadsmässigt är det svårt att få motsvarande information och SFV hänvisar istället till jämförelseobjekt och deras hyror för andra lokaler. Maths Rigelius ställer sig dock frågande till huruvida man över huvud taget kan hitta jämförelseobjekt till byggnader som Sjöhistoriska museet samt om det går att göra den typen av jämförelser när man själv äger alla någorlunda jämförbara objekt?

Stefan Karlberg på Statens museum för världskultur är inte lika skeptisk, men att det är fråga om några marknadshyror tycker han inte. Hyrorna varierar självklart mellan de olika museerna och de variationerna har såklart med läget att göra men hade SFV fått igenom de hyror de först föreslog när de skulle marknadsanpassa dem hade Statens museer för världskultur fått lägga ner verksamheten.

Det är något övriga museer också håller med om. En stor hyreshöjning skulle få direkta effekter på både verksamhet och personal. Staffan Bengtsson på Armémuseum berättar att SFV förra året sa upp deras hyreskontrakt för omförhandling och föreslog en hyreshöjning på uppåt 50 procent, en hyra som enligt SFV motsvarade marknadshyra. Han berättar även att om de hade fått igenom den hade det inte funnits pengar kvar till att ens ha lamporna tända i lokalen.

Förutom just den hyreshistorien tycker Staffan Bengtsson att SFV är en bra hyresvärd. Men han tycker sig hos fastighetsverket se en tendens att man försöker flytta över kostnader och ansvar till hyresgästerna, trots att myndigheten klarar sina avkastningskrav. Tycker SFV att hyresnivåerna i grunden ligger fel och inte kan anses marknadsmässiga är det här något som han tycker borde justeras i systemet, inte av fastighetsverket via hyreshöjningar eftersom de i sin tur inte kompenseras via museernas anslag. Ska den generella hyresnivån justeras upp anser han att systemet borde konstrueras om så att det sker kostnadsneutralt. Högre anslag, högre hyror samt högre avkastningskrav för SFV.

Maths Rigelius ser ett annat problem med Statens Fastighetsverk och jämför det gärna med föregångaren Byggnadsstyrelsen. Den senare var en ren lokalförsörjningsmyndighet. Vad SFV är har han betydligt svårare att definiera. På den vanliga fastighetsmarknaden finns vedertagna regler, kommer man inte överens har båda parter möjlighet att vända sig till hyresnämnden. Det kan inte Statens fastighetsverk och museerna göra eftersom de både är statliga myndigheter och har samma huvudman. Han ser helst att Statens fastighetsverk skulle utvecklas åt det ena eller andra hållet, men fullt ut. Att de antingen agerade marknadsmässigt fullt ut eller enbart använde sig av kostnadshyror och gav hyresgästerna full insyn i sin hyressättning.

Moderna museet och Statens museer för världskultur har däremot ingenting att invända. Båda tycker såklart att det finns lite bättre och lite sämre inslag men är på det stora hela rätt nöjda.

Tekniska förvaltare och fastighetstekniker

De tekniska förvaltarna och fastighetsteknikerna...

1. ... tycker att det viktigaste med gränsdragningslistorna är att de är tydliga.
2. ... tittar inte så mycket i gränsdragningslistorna.
3. ... tror inte att hyresgästen lägger några större summor på underhåll.
4. ... värdesätter att ha en god relation med hyresgästen.

Den sista gruppen i vår intervjuserie var SFVs tekniska förvaltare och fastighetstekniker som jobbar med just museerna. Det vill säga de som ser eventuella problem på närmast håll. De vi intervjuade var de tre tekniska förvaltarna Rickard Grossman, Magnus Pettersson och Torbjörn Malstad samt de två husteknikerna Manoocher Rezaeih och Håkan Lindgren. Här är upplevelserna blandade. De tycker huvudsakligen att skötseln av lokalerna och ansvarsfördelningen fungerar bra men de allra flesta har ändå förslag på förbättringar och åsikter om hur man skulle kunna få verksamheten att fungera bättre.

Gränsdragningslistor

Dagens gränsdragningslistor är långa men fungerar enligt de intervjuade helt okej. Det viktigaste med listorna tycker alla är tydligheten. Och tydligt blir det enligt Rickard Grossman, teknisk förvaltare på förvaltningsområdet Skeppsholmen, när allt man kan undra över går att leta upp i listan så att inget kan falla mellan stolarna. För allt som faller mellan stolarna blir enligt Rickard SFVs ansvar.

De tekniska förvaltarna säger att de generellt inte tittar så mycket i gränsdragningslistorna. Magnus Pettersson, teknisk förvaltare på förvaltningsområdet Djurgården, säger till skillnad från Rickard att det finns en poäng i att göra listan kortare och mer generell, för att hyresgästerna ska ha lättare att få någon överblick. Framförallt ser han en poäng i att göra listan mer generell inom SFV. Fastighetsteknikerna tror också att en kortare lista skulle ha sina poänger. Idag upplever de att hyresgästerna ibland försöker få dem att göra mer än de ska. Samtidigt är de osäkra på om hyresgästen alltid fullt ut vet vad de egentligen ansvarar för. Även för teknikerna kan det bli en del att hålla i huvudet eftersom ansvarsfördelningen mellan hyresvärd och hyresgäst varierar mellan de lokaler de ansvarar för. Manoocher Rezaeih, fastighetstekniker med ansvar för Armémuseum, uppger dock att han faktiskt bara

kommer i kontakt med en tiondel av punkterna i själva gränsdragningslistan, resten tittar han aldrig på.

Magnus Pettersson funderar under intervjun på om det kanske vore bra med två olika typer av gränsdragningslistor – En längre för SFV och en kortare för hyresgästen? Dagens väl tilltagna listor innehåller på vissa objekt punkter som inte rent fysiskt finns i själva husen. Att hyresgästerna inte har klagat på det tar Magnus som ett tecken på att de kanske inte har läst igenom hyreskontrakten ordentligt.

Det underhåll hyresgästerna enligt dagens gränsdragningslista ansvarar för tycker de tekniska förvaltarna och teknikerna att de sköter, i alla fall tillräckligt bra. Rickard Grossman tror att det fungerar så länge hyresgästen har bra ekonomi, vilket han i det här fallet anser att museerna har. Samtidigt påpekar han att det i stor utsträckning beror på vem som är ansvarig för lokalerna på respektive museum. Det beror mycket på person och personligt engagemang. Magnus Pettersson tror att hur väl det fungerar även beror på hur engagerad driftpersonal SFV har. Det vill säga hur bra koll denna personal har på att hyresgästerna gör vad de ska och även hur mycket de påminner dessa hyresgäster om vad som ska göras och när.

De intervjuade tycker heller inte att det märks så stor skillnad mellan skötseln av olika delar av lokalerna utan att de publika och privata delarna sköts på ungefär samma sätt. Båda fastighetsteknikerna är dock överens om att det skulle vara enklare och skötas lite bättre om SFV ansvarade för allt underhåll. Så länge man utökade organisationen och höjde hyran tillräckligt för att kompensera för ökade kostnader och ökad arbetsbelastning. Rickard Grossman tycker dock att det är viktigt att museerna ansvarar för sina egna utställningsytor eftersom de i princip gör om dem inför varje utställning. Då det är ytor som görs om ofta är det, enligt Rickard, nämligen svårt att bestämma rimliga underhållsintervall eftersom gränsen mellan ”scenografi” och underhåll är svår att definiera.

Museerna är ofta stora hyresgäster för SFV både till yta, hyresintäkt och driftskostnad. Det gör att kontakten mellan SFV och museerna behöver vara tätare än mellan SFV och många andra mindre hyresgäster. I museernas fall har man löst det med regelbundna hyresgästmöten.

Fastighetsteknikerna ser det här som något positivt eftersom det skapar ett naturligt forum för att ta upp problem och frågor på ett tidigt stadium.

Även om de tekniska förvaltarna inte har så mycket att klaga på vad gäller hur museerna sköter sina åtaganden tror de i dagsläget inte att museerna lägger några större summor på underhåll. De gör vad de ska och gör de inte det så går det, vad gäller till exempel golven, mest ut över hyresgästerna själva, det påverkar inte husen långsiktigt. Fastighetsteknikerna vittnar också om att det inte är många kronor som läggs på underhåll och den punkt de tycker försummas mest är faktiskt just golven.

Samtliga tekniska förvaltare tror dock att hyresgästerna förstår och har koll på vad det är som behöver göras i ett hus. Men vad som faktiskt görs beror enligt Magnus Pettersson mycket på ambitionsnivån hos den lokalansvarige på respektive museum.

Alla intervjuade påpekar även värdet av en bra dialog för att arbetet ska fungera. Det är enligt Rickard extra viktigt när det gäller hyresgäster som museerna, där hyresgästen inte kan flytta och SFV egentligen inte kan säga upp dem. På Skeppsholmen där SFV vill ha en viss typ av hyresgäster är man enligt Rickard medveten om att dessa ofta inte har det alltför gott ställt ekonomiskt. Därför ställer man enligt Rickard gärna upp från SFVs sida och tar vissa kostnader. Även Magnus Pettersson erkänner att de på förvaltningsområdet Djurgården är rätt snälla mot stora hyresgäster som museerna som ska stanna i lokalerna länge. Att ha en god relation tror de tekniska förvaltarna att även museerna värdesätter och generellt sett tycker de att museerna betar sig på ett bra sätt. Hur ansvarsfördelningen ser ut idag är däremot inget som någon av de tekniska förvaltarna tror påverkar hyresgästens beteende och hur lokalerna slits och sköts. Enligt Rickard kan det inte göra det eftersom de som egentligen sliter på lokalerna är besökarna, inte museernas egen personal.

Diskussion

Reflektioner kring intervjuerna

Det man vid första anblick slås av när man studerar SFVs och museernas relation är bristen på valfrihet. Museerna och deras verksamhet är i många fall direkt knuten till husen de verkar i och därför även direkt knuten till SFV, uppsägningar och omförhandlingar av avtal i all ära. Moderna museet och dess verksamhet är till exempel helt synonymt med sin byggnad. SFV och hyresgästerna måste därför komma överens på ett helt annat sätt än övriga hyresvärdar och hyresgäster på fastighetsmarknaden.

En annan aspekt värd att lägga märke till är bristen på risk. Då både hyresgäst och hyresvärd som statliga myndigheter i förlängningen får sina pengar från en och samma säkra plånbok är risken för konkurs eller att någon hamnar på obestånd i princip försumbar. Statliga myndigheters verksamhet kan över tid ses som stabil och konkurshot eller alltför dålig ekonomi borde därför inte utgöra någon reell risk för varken hyresgäst eller hyresvärd. Bristen på risk utgör således ytterligare en viktig skillnad jämfört med de flesta andra hyresgäst-hyresvärds-relationer på marknaden.

Att båda parter i förlängningen får sina pengar från samma plånbok innebär ytterligare en sak, nämligen att den sista utvägen, att gå till hyresnämnden, försvinner. Två verksamheter med samma huvudman kan nämligen inte tvista med varandra i hyresnämnden. Även detta utgör en stor skillnad mot övriga hyresgäst-hyresvärds-relationer på marknaden.

När man pratar med båda parter om hur de uppfattar sin relation och hur de tycker att den faktiskt fungerar verkar de över lag nöjda. Men, de är nöjda med verkligheten så som de uppfattar den. I intervjuerna framkommer att det finns mycket som är otydligt mellan hyresvärd och hyresgäst samt för SFVs del även mycket som är oklart inom själva myndigheten. När vi frågar hur hyran är satt så får vi till exempel olika svar från hyresvärd och hyresgäst. När vi frågar vilken typ av hyra de har varierar svaren lika mycket. De flesta är nöjda med vad de har, utifrån vad de bestämt sig för att det är, men jämför man förvaltarnas och hyresgästernas svar så skulle det ibland vara svårt att förstå att de talade om samma kontrakt.

Även på lägre nivåer är otydlighet ett ord som kommer upp. Hyresgästerna vet i många fall inte varför ansvarsfördelningen mellan dem och SFV ser ut som den gör. De flesta har egentligen inga större synpunkter på exakt hur den ser ut utan tycker att fördelningen över lag är rimlig men de vet inte riktigt varför den ser ut som den gör. Hur själva gränsdragningslistorna ser ut är ytterligare något de tar upp som otydligt. Det i sig orsakar dock sällan problem eftersom det inte händer alltför ofta att någon faktiskt tittar i dem.

Hos SFV är däremot ordet tydlighet något som ofta kommer upp under intervjuerna i samband med gränsdragningslistor. Listornas detaljrikedom och längd ses som något positivt eftersom det enligt SFV innebär att de blir tydligare. Samtidigt uppger man även här att det sällan är någon som faktiskt tittar i dem.

En intressant synpunkt som framkommer under en av intervjuerna är att det är bra att lägga över ansvar på hyresgästen för då blir hyresgästens krav på vad SFV ska göra mer rimliga. Här räknar man alltså med att få utföra uppgiften, trots att ansvaret är hyresgästens, men man tror att ansvarsfördelningen här ska resultera i mer rimliga krav och intervall. Det, om något, är ett tecken på att det som står i gränsdragningslistorna inte är det som gäller i verkligheten.

Något som också slår oss under intervjuerna är bristen på uppföljning. De flesta av de åtgärder hyresgästen har ansvar för är förvisso lätta att undersöka om de har utförts eller inte men det är inget som följs upp mer systematiskt. Samtidigt uppger samtlig personal hos SFV att de i princip inte tror att hyresgästen lägger ner några pengar på underhåll, vilket gör att man kan ifrågasätta varför hyresgästerna överhuvudtaget ska ha något underhållsansvar.

Potentiella problem

För att kunna skriva så bra kontrakt som möjligt ser vi det som grundläggande att båda parter förstår varandra, i det här fallet att parterna förstår förutsättningarna för varandras verksamhet. Enligt vår bedömning gör i dagsläget inte SFV och museerna det fullt ut.

Eftersom underhåll inte hör till museernas kärnverksamhet så har vi svårt att se att den typen av utgifter prioriteras av hyresgästen. Det ter sig vid första anblick rimligt att underhåll som budgetpost skulle få lite pengar om det blev något över, vilket det sällan blir. Underhåll ses

dessutom sällan som akut utan som en utgift som man utan problem kan skjuta på till nästa år och budget. Därför vore det rimligt att museerna inte skulle lägga några större summor på just underhåll, vilket de i intervjuerna inte heller säger sig göra.

Att museerna till viss del har tillåtits negligera det underhåll de ansvarar för borde dessutom även kunna leda till att de sköter sig ännu sämre, eftersom SFV räddat dem när det blivit alltför slitet. Samtidigt kan man argumentera för att detta inte kommer att inträffa eftersom lokalerna utgör en del av helhetsintrycket för museernas kunder, som är deras enda egentligen påverkbara inkomstkälla. Det var svårt att komma fram till om nivån då museerna känner att de behöver fräscha upp sina lokaler kommer innan den nivå där SFV går in och gör jobbet åt dem. Om hyresgästen har lyckats med detta förut är det svårt att se varför museerna skulle ta kostnaden av att sköta underhållet, om de vet att SFV ändå delvis gör det till slut. Att sköta sig skulle i det fallet då bli dyrare än att inte göra det. Man riskerar helt enkelt här genom att sköta sig att ta en kostnad man kanske annars skulle kunna undvika, det finns alltså incitament att missköta sig.

När det gäller SFVs kulturmål ser vi också vissa potentiella problem då marknadshyror och kulturmålet borde vara svåra att förena. Utöver ett krav på lönsamhet är ju SFV:s uppdrag att allmänheten ska ha tillgång till det nationella kulturarvet. När det gäller tillgången för allmänheten spelar museiverksamheten en viktig roll, där allmänheten har möjlighet att se byggnaderna även på insidan. Det finns med andra ord ett värde, som är svårt att mäta ekonomiskt, i att ha museum i sina lokaler istället för ”vanliga” privata hyresgäster. Att en verksamhet har som mål att bevara det kulturhistoriska arvet och göra detta tillgängligt för allmänheten samtidigt som man ska agera marknadsmässigt ställer till en del problem. Det går inte att agera fullt ut på någon av punkterna, eftersom en hundra procentig marknadshyra skulle göra att många av hyresgästerna byttes ut mot verksamhet som inte bidrar till att allmänheten får ta del av kulturarvet. Hur man ska göra avvägningen mellan dessa mål är helt enkelt svårt.

En annan följd av dagens situation med relativt låga hyror och låsta aktörer borde vara att en del investeringar inte blir av. Vi tror även att den begränsade möjligheten att från SFVs sida säga upp museerna och att från museernas sida flytta leder till att båda parter blir mindre

riskbenägna. Det eftersom de sista alternativen ”att fly” eller att gå till hyresnämnden, om saker inte löser sig som man har tänkt sig, inte finns. Oberoende av hur verksamheten utvecklas och vad som händer så kommer de ändå att behöva dras med varandra, vilket borde leda till att hyresgäst och hyresvärd på något sätt förändrar sitt beteende och värnar mer om sin relation.

Hur det faktiskt fungerar

Tanken bakom de utförliga gränsdragningslistorna är god men leder eventuellt till att de blir mer krångliga än hjälpsamma. När listorna blir så långa att de är jobbiga att gå igenom, eller så långa att det helt enkelt blir lätt att missa saker i dem förlorar de i tydlighet. Man slutar helt enkelt att titta i dem, de reduceras till en bilaga och större frågor löses istället muntligt från gång till gång.

Fastighetsteknikerna har här sin egen lösning. Efter många år med samma hus vet de ungefär vad som ingår och inte men de uppger ändå att de ibland gör saker som de vet är hyresgästens ansvar. Detta eftersom det är så små saker att det är enklare att åtgärda dem själv på en gång istället för att få dit någon annan som ska åtgärda dem senare.

De åtgärder vi trodde skulle utebli på grund av de hold up-problem som beskrevs i teoridelen verkar trots det bli av. Det verkar i sin tur bero på att anslagen räknas om när det görs något så stort som till exempel att bygga ett nytt hus. Kalkylen görs då utifrån det nya anslaget och på maximalt antal år för att se till att det går att räkna hem. Samtidigt tror vi att en hyresvärd och hyresgäst som är låsta till varandra på det här sättet väger in den låsningen och vad den innebär när de värderar sin situation och sina valmöjligheter inför exempelvis en hyresförhandling. Låsningen kommer alltså att påverka parternas övriga beteende, vilket innebär att upprepningen till viss del borde lösa hold-up-problemen. Att hold-up-problemet på grund av upprepningen till viss del uteblir betyder dock inte att låsningen inte påverkar resultatet då låsningen i sig kommer att få både parter att tillskriva alla parametrar nya värden på grund av den. Till exempel blir, som vi tidigare nämnt, relationen mellan parterna här betydligt viktigare än den skulle ha varit på den övriga marknaden. Att relationen värderas högre innebär i sin tur att något annat relativt sett kommer att värderas lägre och hamnar man

i en prioriteringssituation så kommer gissningsvis resultatet på grund av låsning då att bli ett annat än det hade blivit utan den.

Av de olika exempel vi studerat har vi kunnat konstatera att den hyresgäst respektive det fastighetsområde som är nöjdast med nuläget är det som ligger närmast en marknadshyra, nämligen Medelhavsmuseet som tillhör fastighetsområdet Domstols- och regeringsbyggnader. Det är den hyresgäst som lättast skulle kunna flytta på sig och samtidigt den som har den mest marknadsanpassade hyran. Det vill säga det är den hyresgäst- och hyresvärdspart som är minst beroende av varandra men samtidigt det som trivs bäst.

Utfall och bakomliggande orsaker

Det som påverkar relationen mellan SFV och museerna mest tror vi är det faktum att de i så stor utsträckning är låsta till varandra samt att de, av just den anledningen, har haft att göra med varandra under så många år. Eftersom de har haft en så långsiktig relation har de även god kunskap om varandra på en hel del områden vilket underlättar den vardagliga kontakten. Den här upprepade kontakten är även en stor del av det som skapar incitamenten till att bete sig schyst. Nuvärdet av ett framtida bra samarbete är helt enkelt större än det av att bryta kontraktet och en enda gång göra maximal vinst på den andres bekostnad. Precis som folkteoremet säger tillskriver långsiktiga aktörer en vinst idag ett mindre värde då den sätts i relation till framtida bestraffningskostnader. Just upprepningen tror vi även gör det svårt att bryta dagens beteendemönster. Hyresgästen är helt enkelt van att bli räddad av SFV och skulle gissningsvis ha svårt att tro att SFV inte skulle komma till undsättning till slut även om de sa upp kontraktet och började från noll. Att relationen är så långsiktig är samtidigt anledningen till att SFV har en så god relation med sina hyresgäster. Långsiktigheten borde även för hyresgästens del leda till att det blir mer värdefullt att ta hand om lokalerna, eftersom de vet att de med största sannolikhet kommer att sitta kvar i dem väldigt länge. Att minimera slitage och att se till att lokalerna sköts bra är således något som gagnar dem själva.

Att SFV och Medelhavsmuseet är de som kommer bäst överens tror vi beror på att de är de som ändå till viss del har ett inslag av valfrihet i sin relation. Även om varken SFV eller Medelhavsmuseet skulle vilja bryta kontraktet är det ändå i den relationen det skulle vara enklast att göra det. De blir kanske mindre beroende av att få det att fungera men kanske

samtidigt kan vara mer ärliga eftersom de behöver vara mindre måna om sin relation. Det skulle även kunna vara så att det egentligen inte fungerar bättre där men att de helt enkelt trivs bättre med varandra på grund av att relationen har ett större inslag av fritt val.

Anledningen till att vi inte har kunnat observera några av de förväntade hold up-problemen tror vi beror på att det i förlängningen, när det handlar om till exempel att bygga ett nytt museum, är staten som bygger ett hus åt sig själv och sin egen verksamhet. Högre upp i hierarkin kommer trots allt anslagen ur samma plånbok. Hyresgästen kommer kanske däremot inte ha råd med en höjning av hyrorna i samma takt som den övriga marknaden vilket innebär att SFV skulle kunna tänkas förlora pengar på lång sikt. Å andra sidan är dessa museer och SFV knutna till varandra. Hade de haft samma hyresgäst fast i en annan lokal skulle förlusten helt enkelt kunna ses som ett underskott som överförs från en lokal till en annan, vilket inte innebär någon större förlustökning. Detta innebär i sin tur att SFV inte förlorar några pengar direkt knutet till det nya projektet.

Vad gäller gränsdragningslistorna ser vi fastighetsteknikernas inställning, att vissa saker är enklast att göra själv på en gång, som ett tecken på att listorna, precis som hyresgästerna påpekat är för detaljerade. Om ett fel varken till pengar eller till omfattning är så stort så att man orkar eller ser ett värde i att lämna över det på någon annan anser vi att det bör utelämnas. Det borde helt enkelt kunna utgöra en naturlig lägstanivå.

På samma sätt finner vi det naturligt, med hänsyn till risk och möjlighet att påverka, att det inte finns något egenvärde i att skriva över underhåll på hyresgästen. Hyresgästen bör, i enlighet med principal agent-teorin, för bästa utfall och ekonomi ansvara för det underhåll där det finns rimlig möjlighet för denne att påverka frekvens och slitage. Vad gäller museum kan det dock vara svårt att dra den gränsen då en stor del av slitaget orsakas av besökare som kan vara svåra för verksamheten att kontrollera samtidigt som det kan vara svårt för fastighetsägaren att på ett rimligt och kostnadseffektivt sätt utföra underhållsåtgärder i vissa museimiljöer. Här borde en utredning för varje museum bestämma vilket underhåll hyresgästerna ska ansvara för. Är det svårt för SFV att få tillträde i exempelvis utställningslokalerna eller om hyresgästerna vill underhålla dessa lokaler oftare än normalt, ska detta underhållsansvar vara hyresgästens. Allt övrigt ansvar för underhåll av inre ytskikt

borde SFV ansvara för eftersom det idag ändå är SFV som får göra det till slut, oavsett vem som har det egentliga ansvaret.

Att få relationen att fungera skulle dock kunna ses som ännu viktigare mellan den här typen av hyresgäster och hyresvärdar då som sagt den sista utvägen med att gå till hyresnämnden inte finns och parterna i slutänden ändå är tvungna att komma överens.

Slutsats

SFVs relation med museerna karaktäriseras av hur låsta de är till varandra. Att det är svårt för SFV att säga upp museerna respektive att museerna i realiteten inte kan flytta medför att en god relation blir väldigt viktig för båda parter. Det innebär att det ska behöva handla om stora belopp för att de på riktigt ska överväga att ta en rejäl konflikt och på så sätt äventyra sin relation.

Att det fungerar på det här sättet får som vi ser det konsekvenser när det gäller ansvarsfördelning och underhåll. En mer generell gränsdragningslista tror vi skulle fungera bättre då de små punkterna i praktiken ändå inte är något som delas upp ordentligt samtidigt som de större ofta löses som kompromisser. Det kommer visserligen att krävas både tid och resurser för att utforma en ny gränsdragningslista, samt för att uppdatera listan efter varje museum. Vi är dock övertygade om att det kommer att löna sig i längden eftersom en kortare och mer generell lista leder till att mindre tid kommer att behöva läggas på att tolka och uppdatera denna lista eller på att på annat sätt förhandla om ansvarsfördelningen. En mer generell gränsdragningslista vore även tydligare för hyresgästen och tydlighet är ju trots allt vad SFV säger sig eftersträva.

I stort tror vi att det skulle leda till ett bättre resultat om SFV stod för en större del av underhållet än de gör idag. Utställningssalar och motsvarande lokaler där ytorna utgör en del av museernas ”scen” anser vi däremot att museerna själva borde ansvara för.

Källförteckning

Tryckta källor

Andersson, R., Söderberg B. 2006. *Vad bör staten göra som fastighetsägare?*, Ekonomisk debatt 3/06, Nationalekonomiska föreningen

Bejrum, H. 1999a. *Bygg- och fastighetskontrakt ur ekonomisk synvinkel*. Arbetsrapport/Avdelningen för Bygg- och fastighetsekonomi, KTH.

Bejrum, H. 1999b. *Se om sitt hus- strategier för underhåll av offentliga fastigheter*, Svenska kommunförbundet

Caillaud, B., Hermalin, B. 2000. *Hidden Action and Incentives*, University of California, Berkeley

Ekonomistyrningsverket. 2009. *Beskrivning av ESV:s uppdrag att redovisa underlag för prismräkning av lokalkostnadsdelen i anslagsbaserna*, ESV

Forssman, F. 2010. *En effektivare förvaltning av statens fastigheter*, Statens offentliga utredningar

Hellström, A., Lind, H. 2006. *Underhållsstrategier – Nya synsätt och metoder för underhåll av offentliga byggnader*, Sveriges kommuner och landsting

Hendrikse, G. 2003. *Economics and Management of Organizations - Co-ordination, Motivation and Strategy*, McGraw-Hill Education

Hubert, F. 1995. *Contracting with costly tenants*, Franz Hubert, Institut für Wirtschaftspolitik, Freie Universität Berlin

Lind, H. 2012. *Varmhyra är bäst!*, Fastighetsnytt utgåva 02/12, Fastighetsnytt förlag AB

Lind, H., Lundström, S. 2010. *Fastighetsföretagande i offentlig sektor – strategiska frågor och den samlade kunskapen*, SKL Kommentus

Lind, H., Lundström, S. 2011. *Kommersiella fastigheter i samhällsbyggandet*. SNS Förlag

Lundström, S. 2008. *Fastighetsföretagande, Fastighetsekonomisk analys och fastighetsrätt – Fastighetsnomenklatur*, Fastighetsnytt förlag AB

Samverkansforum. 2006. *Definition och gränsdragning av begreppen drift, underhåll och investering*, Nätverket Förvaltning

Seshimo, H., 2001. Optimal tenant protection, *Optimal tenant protection, Department of Commerce, Sensyu University*

SOU 2004:28. *Hyressättning av vissa ändamålsbyggnader*, Stockholm, Fritze

SOU 2011:31. Utredningen om en översyn av statens fastighetsförvaltning. *Staten som fastighetsägaren och hyresgäst: betänkande*. Stockholm, Fritze

Weibull, J. 1990, *Spelteori i nationalekonomin*, Ekonomisk debatt 3/90, Nationalekonomiska föreningen

Webbaserade källor

Riksantikvarieämbetet. 2013. Bebyggelseregistret,
<http://www.bebyggelseregistret.raa.se/bbr2/sok/searchResult.raa?ts=1366627956464> (Hämtad 2013-04-22)

Statens fastighetsverk. 2013. *Statens fastighetsverk:s uppdrag*,
http://www.sfv.se/cms/om_sfv/Vart_oppdrag.html (Hämtad 2013-04-22)

Muntliga källor

Albihn, Åsa; Förvaltningsområdeschef Statens Fastighetsverk. Intervju 2012-10-15

Albihn, Åsa; Förvaltningsområdeschef Statens Fastighetsverk. Intervju 2013-02-12

Bengtsson, Staffan, Chef för Statens försvarshistoriska museer. Intervju 2012-02-28

Grossman, Rickard, Teknisk förvaltare Statens fastighetsverk. Intervju 2013-03-04

Karlberg, Stefan, Fastighets- och säkerhetschef på Statens museum för världskultur. Intervju 2013-02-26

Lind, Hans; Professor vid Kungliga Tekniska Högskolan. Intervju 2012-11-15

Lindgren, Håkan, Fastighetstekniker Statens fastighetsverk, Intervju 2013-03-12

Malstad, Torbjörn, Teknisk förvaltare Statens fastighetsverk. Intervju 2013-03-14

Pettersson, Magnus, Teknisk förvaltare Statens fastighetsverk. Intervju 2013-03-07

Rezaeih, Manoocher, Fastighetstekniker Statens fastighetsverk. Intervju 2013-03-07

Palmblad, Ulrika, Förvaltningsområdeschef Statens Fastighetsverk. Telefonintervju 2013-02-26

Rigelius, Mats, Fastighets- och säkerhetsansvarig och på Statens museum för världskultur, Intervju 2013-02-20

Roswall, Mats, Drift- och säkerhetschef Moderna museet. Intervju 2013-02-21

Turesson, Lars, Avdelningschef Moderna museet. Intervju 2013-02-21

Vardy, Mary Anne, Förvaltningsområdeschef Statens Fastighetsverk. Intervju 2013-02-18

Wallin, Peter; Förvaltningsområdeschef Statens Fastighetsverk. Intervju 2013-02-14

Bilaga 1 – The incentive intensity principle

Hela detta avsnitt baseras på Hendrikse, 2003. The incentive intensity principle visar hur stort β bör vara för att maximera resultatet man uppnår med ett kontrakt. Här utgår man från att man enbart kan observera och basera betalningen på z som består av ombudets ansträngning (e) och en variabel för naturlig slumpmässig annan påverkan (x). Olika kombinationer av e och x kan således resultera i samma z . Håller vi oss till linjära strukturer kommer det att se ut såhär:

z beror av ombudets ansträngning (e) och en slumpvariabel (x)

$$z = e + x$$

x representerar osäkerhet i allmänhet med följande förväntade värden.

$$E\{x\} = 0 \text{ vilket ger } E\{z\} = e$$

Det ger $\text{Var}(z) = \text{Var}(x)$, de kommer alltså inte bero av e .

Om vi låter w beteckna en betalning och tittar på linjära strukturer kan α till exempel motsvara grundlön och β provision. Alltså

$$w = \alpha + \beta z$$

vilket ger

$$w = \alpha + \beta (e + x)$$

Låter vi $P(e)$ stå för resultatets värde för huvudmannen kan han med detta kontrakt förvänta sig följande betalning

$$E\{P(e)-w\} = P(e) - \alpha - \beta e$$

För ombudet kan kostnaden för ansträngningen benämnas $C(e)$

(Antag att både $C'(e)$ och $C''(e)$ är positiva)

Någons förväntade nytta av en osäker inkomst kan sammanfattas med den bestämda motsvarigheten till en osäker inkomst (the certain equivalent to an uncertain income) vilket ges av uttrycket

$$E\{w\} - .5r \text{Var}(w)$$

$.5r \text{Var}(w)$ utgör här risktillägget. Den första delen $.5r$, står för individens inställning till risk, där r är koefficienten för absolut riskaversion. Ett r större än 0 betyder att individen är negativt inställd till risk och ett r mindre än 0 motsatsen. $\text{Var}(w)$ visar i sin tur hur volatiliteten i w påverkar risktillägget.

Ombudets förväntade resultat blir således

$$E\{w\} - .5r \text{Var}(w) - C(e) = \alpha + \beta e - .5 r \beta^2 \text{Var}(x) - C(e)$$

Eftersom e är den variabel ombudet kan påverka kommer ombudet att välja e så att hans vinst blir så stor som möjligt.

Utvecklar vi sedan uttrycket med avseende på e , sätter det till 0 och löser ut e får vi

$$\beta = C'(e)$$

Det här är the incentive compatibility constraint och pekar på att ombudets ansträngningar bör öka med β , då $C''(e) > 0$.

Tittar vi på hela kontraktet ser det förväntade värdet ut såhär:

$$P(e) - \alpha - \beta e + \alpha + \beta e - .5r\beta^2 \text{Var}(x) - C(e) = P(e) - .5r[C'(e)]^2 \text{Var}(x) - C(e)$$

Om vi därefter utvecklar uttrycket med avseende på e och sätter det lika med 0 får vi

$$P'(e) - rC'(e)\text{Var}(x)C'(e) - C'(e) = 0$$

Därefter substituerar vi $C'(e)$ med β och löser ut β vilket ger the incentive intensity principle

$$\beta^* = P'(e) (1 + r\text{Var}(x)C'(e))$$

The incentive intensity principle visar att incitamenten bör vara starkare när ombudet är mer positivt inställt till risk, när det är enkelt att observera hur mycket ombudet anstränger sig samt när ombudet kan välja vilken typ av ansträngningar hen gör och det i stor utsträckning påverkar resultatet.