Handläggare
Johan Lambe
Bisera Jusufbasic

Datum
2015-01-22

Diarenummer
USAB-2014/30

Styrelsen för Uppsala Stadshusaktiebolag

Verksamhetsplan för Uppsala Stadshus AB 2015-2018

Förslag till beslut

Vd föreslår styrelsen besluta

att fastställa Uppsala Stadshus AB:s verksamhetsplan för åren 2015-2018 (**bilaga 1),**

att fastställa arbetsordning för styrelsen (**bilaga 1 a**),

att fastställa vd-instruktion (**bilaga 1 c**), samt

att anmäla Uppsala Stadshus AB:s verksamhetsplan och dotterbolagens affärsplaner (**bilaga 2**) till kommunstyrelsen.

Ärendet

Uppsala Stadshus AB:s verksamhetsplan är baserad på det IVE-beslutet för 2015-2018 som togs i kommunfullmäktige 15 december 2014.

I kommunens IVE-dokument för åren 2015-2018 finns ägardirektiv till de kommunala helägda bolagen. För Uppsala Stadshus AB anförs som ägardirektiv att bolaget

- ska leda och samordna verksamheten i bolagskoncernen
- ska avgöra frågor som är gemensamma för koncernen och som inte är av större principiell beskaffenhet.
- Ska säkerställa att största möjliga samordning sker mellan bolagen genom koncernmässig utveckling och effektivisering.
- ska säkerställa att största möjliga samordning sker mellan bolagen genom koncernmässig utveckling och effektivisering.
- ska därutöver aktivt följa koncernens utveckling genom att följa relevanta nyckeltal i dotterbolagen

Den föreslagna verksamhetsplanen har formulerats i enlighet med ägarens direktiv och med det som anförs i kommunens ”ägarpolicy för de kommunala helägda bolagen”.

I **bilaga 1** finns budget och plan 2015-2018 för koncernen. Koncernens resultat efter finansiella poster i budget 2015 är +106,0 mnkr. I planerna för åren 2016 – 2018 är resultaten +104,1 mnkr, +53,3 mnkr resp. +20,8 mnkr.

I **bilaga 2** finns affärsplaner från dotterbolagen i koncernen.

Joachim Danielsson
Vd

Bilaga 1

Uppsala Stadshus AB
Org. nr. 556500-0642

Verksamhetsplan 2015-2018

INNEHÅLL BILAGA 1 – VERKSAMHETSPLAN 2015 - 2018

Avsnitt	Sida
1. Inledning	3
2. Ägarstyrning och ägarpolicy (underbilaga 1 J)	3
3. USAB:s roll	3-4
4. Ägardirektiv	4
5. Övriga beslut	4
6. Bolagsordning	5
7. USAB:s verksamhet	5
8. Bolagets organisation och befogenheter (underbilaga 1 A – D)	5-6
9. Ekonomi och uppföljning (underbilaga 1 E – H)	6-11
10. Offentlighet och sekretess	11
11. Intern kontroll (underbilaga 1 K)	11-12
12. Attestinstruktion (underbilaga 1 L)	12

Underbilagor till avsnitt 8 (Bolagets organisation och befogenheter)
1 A. Arbetsordning för styrelsen i USAB
1 B. Sammanträdestider för styrelsen i USAB
1 C. Instruktion för vd i USAB
1 D. Avtal mellan USAB och UK om tillhandahållande av visst adm och ek stöd

Underbilagor till avsnitt 9 (Ekonomi och uppföljning)
1 E. Resultatutveckling per bolag 2013-2018
1 F. Resultat- och balansräkning, likviditetsplan o skuldutveckling USAB 2015-2018
1 G. Bokslutsdispositioner USAB moderbolag och dotterbolag 2015-2018
1 H. Investeringar i dotterbolag 2015-2018

Övriga bilagor
1 I. Aktivitets- och tidsplan 2014-2016
1 J. Ägarpolicy för de helägda kommunala bolagen
1 K. Internkontrollplan för 2015
1 L. Attestinstruktion

1. Inledning

Uppsala Stadshus AB (USAB) ägs till 100 procent av Uppsala kommun och äger i sin tur samtliga aktier i följande bolag:

- Uppsalahem AB
- Uppsala Kommuns Fastighets AB
- AB Uppsala Kommuns Industrihus
- Uppsala Kommun Skolfastigheter AB
- Uppsala Kommun Förvaltningsfastigheter AB
- Uppsala Kommun Sport- och Rekreations-fastigheter AB
- Uppsala Parkerings AB
- Fyrishov AB
- Uppsala stadsteater AB
- Uppsala Konsert- och Kongress AB
- Uppsala Kommuns Gasgenerator AB
- Uppsala Vatten och Avfall AB
- Uppsala R2 AB
- Uppsala R3 AB

Inom Uppsala stadshuskoncern bedrivs följande verksamheter: bostadsförsörjning, fastighetsförvaltning, kultur- och fritidsverksamhet, VA- och avfallsverksamhet samt produktion av biogas och elkraft.

2. Ägarstyrning och ägarpolicy

Kommunfullmäktige i Uppsala har i en ägarpolicy (**bilaga 1 J**) för de helägda kommunala bolagen reglerat förhållandet mellan kommunen och dess företag. Ägarpolicyn syftar till effektivisering av den kommunala verksamhet som bedrivs i bolagsform. Kommunen ska därmed vägleda sina bolag i frågor som rör strategisk inriktning, mål, ambitions- samt risknivå. Därutöver säkerställs att kommunfullmäktige utövar ett bestämmande inflytande över den kommunala verksamheten som sker i bolagsform på ett sådant sätt att kommunkoncernens totala verksamhet blir ändamålsenlig och effektiv samt styrbar ur såväl ett professionellt som ett demokratiskt perspektiv.

En bestämmelse i kommunallagens 3 kap § 17 föreskriver att de kommunala företagen ska tillse att kommunfullmäktige ska besluta i ärenden som är av principiell beskaffenhet eller av större vikt för kommunen. I förarbetena till kommunallagen (prop. 2001/02:80) anförs bland annat att "sådana ärenden kan exempelvis gälla mål och riktlinjer för verksamheten, budget, skatt eller andra viktiga ekonomiska frågor".

Verkställigheten av det som anförs i kommunens ägarpolicy för de helägda bolagen uppnås genom att fullmäktige årligen beslutar om inriktning för hela den kommunala verksamheten samt om enskilda direktiv, avkastningskrav och utdelningsprinciper för de helägda bolagen. Här nedan visas utifrån vilka förutsättningar moderbolagets verksamhet planeras.

3. USAB:s roll (ägarpolicy för de helägda kommunala bolagen – punkt 6)

I den av kommunfullmäktige i Uppsala kommun antagna ägarpolicy för de helägda kommunala bolagen tydliggörs moderbolagets roll enligt följande:

- USAB ska leda och samordna bolagsverksamheten inom en koncern med USAB som koncernmoder.

- USAB ska under kommunstyrelsens uppsikt ansvara för att verksamheten i de kommunala bolagen bedrivs på ett ändamålsenligt sätt i enlighet med det som anförs i ägarpolicy och enligt utfärdade ägardirektiv.

- USAB ska därutöver utgöra rådgivande part till de kommunala bolagen i de frågor som kan bli föremål för fullmäktiges

ställningstagande enligt 3 kap 17 § kommunallagen.

Den löpande förvaltningen i moderbolaget USAB utförs enligt 8 kap 25 § aktiebolagslagen av USAB:s verkställande direktör.

4. Ägardirektiv för Uppsala Stadshus AB (USAB) för åren 2015-2018 (IVE 2015-2018)

USAB ska leda och samordna verksamheten i bolagskoncernen.

USAB ska avgöra frågor som är gemensamma för koncernen och som inte är av större principiell beskaffenhet.

USAB ska säkerställa att största möjliga samordning sker mellan bolagen genom koncernmässig utveckling och effektivisering.

USAB ska därutöver aktivt följa koncernens utveckling genom att följa relevanta nyckeltal i dotterbolagen.

Avkastningskrav
Inget.

Utdelningsprincip
Ingen.

5. Övriga beslut

Beslut som gäller samtliga nämnder, styrelser och bolag i kommunen

Kommunfullmäktige har beslutat om ett antal policyer. Dessa gäller för samtliga nämnder, styrelser och bolag. Som exempel kan nämnas Hållbarhetspolicyn (kap 5 i IVE) och Policy för medarbetarskap, ledarskap och arbetsmiljö.

Därutöver har kommunfullmäktige beslutat om ett antal inriktningsmål som gäller samtliga verksamheter. Dessa återfinns i IVE.

Ägardirektiv för samtliga bolag

Kommunfullmäktige har beslutat om ett antal policyer. Dessa omfattar samtliga nämnder och bolag. Som exempel kan nämnas jämställdhets- och arbetsgivarpolicy. De av kommunstyrelsen fattade riktlinjerna för sponsring och sociala medier tillämpas i bolagen. Det ingår i varje bolags ansvar att arbeta i enlighet med kommunfullmäktiges beslut. Dotterbolagen är skyldiga att anmäla följande till Uppsala Stadshus AB:
1. årligt fastställande av affärsplaner med strategiska mål för de närmaste fyra åren,
2.fastställande av budget för verksamheten,
3. ställande av säkerheter,
4. bildande av bolag,
5. köp eller försäljning av bolag eller andel i sådant,
6. köp eller försäljning av fast egendom,
7. månadsrapportering,
8. delårsbokslut.

Dotterbolags förändringar av grundläggande affärsidé godkänns av Uppsala Stadshus AB och vid principiellt viktiga förändringar även av kommunfullmäktige.

Dotterbolagen i koncernen följer fastställda redovisningsprinciper för koncernen och kommunens finanspolicy. Särskilda värderingsfrågor löses i samråd med Uppsala Stadshus AB. Uppsalahem AB är undantagna från kravet att följa Uppsala kommuns finanspolicy då en egen finanspolicy finns.

Investeringar som påverkar annat kommunalt bolag eller nämnd inom Uppsala kommun godkänns av Uppsala stadshus AB och vid principiell beskaffenhet av kommunfullmäktige. Rekryteringsprocess och förhandling av anställningsvillkor för vd och vice vd i

dotterbolagen sker i samråd med Uppsala Stadshus AB.

6. Bolagsordning (KF beslut 1994-12-20)
Bolaget ska med tillämpning av självkostnadsprincipen äga och förvalta aktier i bolag verksamma inom Uppsala kommuns kompetensområde. Om bolaget likvideras ska bolagets behållna tillgångar tillfalla Uppsala kommun.

7. USAB:s verksamhet

Utifrån angivna förutsättningar bedriver bolaget följande verksamhet:

- svara för verkställande av kommunfullmäktiges beslut som är av ägarkaraktär avseende koncernens inriktning och struktur, bl a ägardirektiv, policyer, planer och program,
- säkerställa och följa upp att dotterbolagen hänskjuter frågor av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt till kommunfullmäktige för beslut,
- svara för koncernens övergripande utveckling och strategiska planering,
- svara för styrningen av de finansiella resurserna på ett för koncernen optimalt sätt,
- årligen se över och vid behov redovisa förslag till omprövning av verksamhetsinriktning och/eller innehav av verksamheter med utgångspunkt från förändrade förutsättningar när det gäller marknad, lagstiftning och teknisk utveckling,
- svara för löpande ekonomisk kontroll och uppföljning,
- utveckla det övergripande samspelet mellan ägaren, koncernledningen och dotterbolagen avseende verksamheternas resultat, effektivitet och kvalitet,
- utveckla effektivare styrformer med sikte på ökad styrning mot kommunfullmäktiges ägardirektiv,
- följa utvecklingen vad gäller kostnadseffektiviseringar inom samtliga dotterbolag inom koncernen,
- särskilt följa utvecklingen vad gäller effektiviseringar i bolag med höga kostnader,
- i samverkan med kommunstyrelsen utarbeta former för ökad insyn i dotterbolagen och att fler tillfällen ges för att diskutera bolagens verksamheter och innehåll,
- tillse att rekryteringsprocess och förhandling om anställningsvillkor för vd och vice vd i dotterbolagen sker i samförstånd med Uppsala Stadshus AB, samt
- ge råd i juridiska frågor.

8. Bolagets organisation och befogenheter

I aktiebolagslagen föreskrivs att styrelsen årligen ska fastställa en arbetsordning för styrelsen och vid behov en vd-instruktion.

Styrelse
I enlighet med det som anförs i kommunens ägarpolicy ska styrelsen för USAB bestå av ledamöter valda bland kommunstyrelsens ledamöter.

Styrelsen ansvarar för verksamheten i enlighet med bestämmelserna i aktiebolagslagen (2005:551), vilket bl a innebär att styrelsen har ansvar för att:

- Utforma organisationen så att redovisning, medelförvaltning och bolagets ekonomiska förhållanden

i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.

- Löpande bedöma bolagets ekonomiska situation.

- Upprätta skriftliga instruktioner för hur och när nödvändiga ekonomiska rapporter ska lämnas till styrelsen.

- Årligen fastställa en arbetsordning och en vd-instruktion.

I ägarpolicyn anförs att bolagens styrelser ska medverka i årliga dialoger med kommunstyrelsen inför beslutet om kommunens IVE-dokument.

Styrelsens ansvar och befogenheter framgår även av bifogat förslag till arbetsordning för styrelsen (**bilaga 1 A**).

Styrelsen sammanträder enligt bifogad plan (**bilaga 1 B**).

Verkställande direktör
VD:s ansvar och befogenheter framgår av bifogat förslag till VD-instruktion **(bilaga 1 C).** Därutöver ansvarar vd för att vara sammankallande vid möte med vd i respektive dotterbolag.

Administration och personal
Det administrativa arbetet i USAB utförs genom köp av tjänster från kommunledningskontoret i Uppsala kommun enligt undertecknat avtal **(bilaga 1 D)**. Ersättningen som betalas till kommunledningskontoret baseras på det årliga behovet av administrativa tjänster i bolaget.

USAB debiterar dotterbolagen en årlig avgift som används för att täcka USAB:s administrativa kostnader. Den årliga avgiften för det enskilda dotterbolaget beräknas i förhållande till bolagets omsättning. Avtalet förlängs automatiskt med ett år om det inte sagts upp minst tre månader före avtalsperiodens utgång.

9. Ekonomi och uppföljning

Driftsbudget
Efter att kommunfullmäktige årligen lämnar riktlinjer om inriktning, verksamhet och ekonomi (IVE) till nämnder, styrelser och bolag för kommande fyra år upprättar respektive bolag driftsbudget för gällande period. Uppsala Stadshus AB upprättar driftsbudget för bolaget och sammanställer även budget för koncernen i syfte att uppfylla lagkrav på redovisning samt att säkerställa den interna kontrollen enligt aktiebolagslagen, kommunallagen samt årsredovisningslagen.

Koncernens budget och plan
Bolagens och koncernens resultat efter finansiella poster visas för perioden 2015-2018 i nedanstående tabell (se även **bilaga 1 E**).

Koncernens resultat efter finansiella poster budgeteras till +106,0 mnkr för 2015. I planerna för åren 2016 – 2018 är resultaten +104,1 mnkr, +53,3 mnkr resp. +20,8 mnkr.

Resultat efter finansiella poster Belopp i mnkr	Boksl 2013	Progn 2014	***Budget*** ***2015***	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018
Uppsala Stadshus AB	-2	-20	15	-23	-41	-44
Uppsalahem, koncern	197	232	206	230	225	237
UK Fastighets, koncern	7	-3	-3	-1	0	1
U K Industrihus, koncern	55	48	37	37	28	20
U K Skolfastigheter AB	-2	9	-5	-15	-41	-69
U K Förvaltningsfastigheter AB	2	-1	-2	-2	-6	-11
U K Sport-och Rekreationsfastigheter AB	0	-3	-2	-2	-1	0
Uppsala Parkerings AB	0	14	15	13	12	10
Fyrishov AB	-2	-6	-6	-6	-6	-6
Uppsala stadsteater AB	-62	-67	-69	-71	-72	-74
Uppsala Konsert & Kongress AB	-15	-35	-33	-34	-34	-34
Uppsala Kommuns Gasgenerator AB	0	0	0	0	0	0
Uppsala Vatten och Avfall AB	26	21	19	8	6	5
Summa bolag	**205**	**190**	**171**	**135**	**69**	**36**
Elimineringar och justeringar	-84	-30	-65	-30	-15	-15
Uppsala stadshuskoncernen	**121**	**160**	**106**	**104**	**53**	**21**

Inga reavinster finns inarbetade i budget och plan. Reavinster kan tillkomma vid fastighetsförsäljningar och påverka resultaten positivt. Detta gäller i första hand fastighetsbolagen, däribland Uppsala Kommuns Industrihus som har som ägardirektiv att strategiskt arbeta för att säkerställa en god omsättningshastighet på sina fastigheter.

Förklaringar till resultatutvecklingen i perioden per bolag kommenteras nedan.

Moderbolaget – **Uppsala Stadshus AB:s** resultat exklusive utdelning budgeteras år 2015 till -35,2 mnkr. Även för de påföljande åren väntas negativa resultat som stegvis ökar till -44,3 mnkr år 2018. Den negativa resultatutvecklingen förklaras av ökande räntekostnader till följd av en växande låneskuld.

Låneskulden bedöms under planperioden öka med ca 500 mnkr, från 1 274 mnkr i början av 2015 till 1 763 mnkr i slutet av 2018, d.v.s. med i snitt cirka 121 mnkr per år. Det negativa kassaflödet orsakas av att utbetalningar av koncernbidrag och aktieägartillskott till dotterbolagen är större än de koncernbidrag som erhålls från dotterbolagen samt av betalning av räntor på befintliga lån

Som en motvikt till den ökande låneskulden finns väsentliga och stigande värden i koncernens fastighetsbestånd.

I budgeten för 2015 väntas räntorna ligga något lägre än under 2014 för att därefter ligga still på samma nivå under planperioden. En förändring av räntenivån med en procentenhet motsvarar en förändring av moderbolagets kostnader med cirka 13 mnkr.

Uppsalahemkoncernens resultat år 2015 budgeteras till 205,9 mnkr. Åren därpå väntas resultaten bli 229,6 mnkr, 225,2 mnkr resp. 237,4 mnkr.

Resultatnivåerna är högre än tidigare år, bland annat som en effekt av en ökad volym då de återstående 49 procenten av aktierna i Studentstaden AB förvärvats och då nyproduktionen av lägenheter fortsatt kommer att ligga på en hög nivå.

Resultaten i planperioden innebär att bolaget väntas klara såväl det kortsiktiga som det långsiktiga avkastningskravet. (Det kortsiktiga kravet är att driftnettot, inklusive eventuella kapitalvinster från försäljning av fastigheter, årligen ska utgöra 6 procent av koncernens marknadsvärde. Det långsiktiga avkastningskravet är att marknadsvärdet på bolaget på medellång sikt stiga realt med 2 procent per år. Värdestegringskravet behöver ej uppfyllas varje enskilt år, men ska kunna avläsas varje år).

Uppsala Kommuns Fastighetskoncernen budgeterar ett resultat på -3,1 mnkr för 2015. Resultaten för de kommande tre åren, 2016-2018, väntas bli -1,0 mnkr, -0,4 mnkr samt + 1,5 mnkr. Att resultaten är negativa 2015-2017 och svagt positivt 2018 förklaras huvudsakligen av att målet om 95 -procentig uthyrningsgrad av lokalerna i Gottsunda Centrum inte i väntas uppnås samtidigt som nya hyresgäster ges inflyttningsrabatter. Bolaget gör bedömningen att det är viktigt att ta in hyresgäster som är stabila och långsiktiga och att detta måste gå före kortsiktig ekonomisk hänsyn. Det väntas dröja ett antal år innan 95 procent av lokalerna är uthyrda.

Bolagets avkastningskrav är att marknadsvärdet på medellång sikt stiger med realt 5 procent per år. Värdestegringskravet behöver inte uppfyllas varje år, men kan avläsas vartannat eller vart tredje år. Bolaget bedömer att avkastningskravet kommer att uppnås räknat över en tioårsperiod.

Uppsala Kommuns Industrihus-koncernens resultat för 2015 budgeteras till + 36,8 mnkr. Resultatet de följande åren är + 36,6 mnkr 2016, + 27,7 mnkr 2017 samt + 19,8 mnkr 2018.

Resultaten i början av planperioden väntas ligga på en något lägre nivå jämfört med än föregående år för att sedan bli ytterligare något lägre i slutet av planperioden. Detta följer av hög investeringsnivå som kommer att ge ökade kostnader för avskrivningar och räntor.

Bolaget har ett ägardirektiv att aktivt arbeta med fastighetsförsäljningar. Detta kan komma att ge reavinster och därmed innebära att resultaten blir bättre än vad budget och plan visar.

Bolaget bedömer att avkastningskravet kommer att uppnås under perioden (marknadsvärdet på bolaget ska på medellång sikt stiga realt med 5 procent per år).

Uppsala Kommun Skolfastigheter AB budgeterar ett resultat på -4,7 mnkr år 2015. Resultatet väntas året efter bli – 15,1 mnkr och därefter -41,0 mnkr år 2017 resp. – 68,5 mnkr år 2018. Det är framförallt höga kostnader för eftersatt underhåll och ökande avskrivnings-och räntekostnader till följd av omfattande investeringar som förklarar de negativa resultaten. Intäkterna från de investeringar som görs i skolorna kommer att komma bolaget tillgodo med viss eftersläpning. I samband med bildandet 2013 fick bolaget ett tillskott på 685 mnkr för att möta kommande investerings-och underhållsbehov

Avkastningskravet är att resultatet före avskrivningar, räntor och skatt minst uppgår till 40 procent av totala hyresintäkter samt att soliditeten över tid är 20 procent. Med föreliggande budget och plan bedöms avkastningskraven uppnås.

Uppsala Kommun Förvaltnings-fastigheter AB budgeterar -1,9 mnkr år 2015 och därefter -1,9 mnkr år 2016, -6,1 mnkr år 2017 respektive -11,3 mnkr år 2018. De negativa resultaten förklaras främst av en hög investeringsnivå vilket ger ökade avskrivnings-och ränte-kostnader. Bolaget fick i samband med bildandet 2013 ett tillskott på 187 mnkr för att möta kommande investerings-och underhållsbehov.

Avkastningskravet på kort sikt, år 2015, är att resultatet före avskrivningar, räntor och skatt minst uppgår till 25 procent av totala hyresintäkter, vilket uppfylls. Åren 2016 och framåt är motsvarande krav 45 procent, men väntas då inte uppfyllas. Avkastningkravet att solidteten över tid ska vara 40 procent väntas ej uppfyllas.

Uppsala Kommun Sport- och Rekreationsfastigheter AB budgeterar -1,7 mnkr för 2015 följt av resultaten -1,9 mnkr 2016, -1,0 mnkr 2017 samt -0,2 mnkr 2018. De negativa resultaten förklaras främst av de underhållsbehov som finns i fastigheterna och anläggningarna. Bolaget fick i samband med bildandet 2013 ett tillskott på 43 mnkr för att möta kommande investerings-och underhålls-behov

Avkastningskravet på kort sikt är att resultatet före avskrivningar, räntor och skatt minst uppgår till 28 procent av totala hyresintäkter. Motsvarande avkastnings-krav är 31 procent under åren 2016-2018. Därutöver ska soliditeten över tid vara 10 procent. Bolaget bedömer att avkastnings-kraven kommer att uppnås.

Uppsala Parkerings AB budgeterar ett positivt resultat på + 14,7 mnkr 2014 (varav garage + 0,3 mnkr). Därefter väntas resultaten bli + 13,2 mnkr 2016 (varav garage + 1,0 mnkr), + 11,8 mnkr 2017 (varav garage + 1,5 samt + 10,4 mnkr 2018 (varav garage +1,0 mnkr).

Bolaget har i uppdrag att skapa ytterligare 600 p-platser i garage och eller vid kollektivtrafiksförsörjda infartsparkeringar. Bygger kalkylmässigt på att två garage/p-hus tas i bruk 1/7 2016 resp. 1/7 2017.

Bolaget övertog per 1 mars 2014 de gatuparkeringar som tidigare förvaltades av Uppsala kommun. Därmed ökade omsättning och resultat kraftigt jämfört med tidigare år då endast verksamheten bedrevs i parkeringsgarage.

Mellan fem och sju år bedöms åtgå för att inarbeta ett nytt garage och Centralgaraget har nu varit öppet i sju år. Bolaget bedömer att det är relativt långt kvar innan investeringen är långsiktigt lönsam.

Ägarens avkastningskrav (5 procents avkastning på justerat eget kapital år 2015-2018) väntas uppnås samtliga år under planperioden.

Fyrishov AB har för år 2015 rapporterat ett resultat på – 6 mnkr. Även för åren 2016 -2018 är resultaten -6 mnkr. Främsta orsak är att den ersättning som erhålls enligt uppdragsavtal med Uppsala kommun inte väntas räknas upp. Avkastningskravet, att resultatet maximalt får uppgå till – 6 mnkr per år, uppnås dock.

I budget och plan 2015-2018 har bolaget inte tagit hänsyn till nya ägardirektiv för simskoleundervisning och en kommande ombyggnation och utveckling av badanläggningen på Fyrishov. Om ett beslut fattas om ombyggnation kommer det att påverka resultatet, dels genom att tillgängligheten påverkas, dels av ökade kapitalkostnader.

Uppsala stadsteater AB:s budgeterade resultat för 2015 är -69,0 mnkr, vilket är 0,5 mnkr bättre än avkastningskravet. De tre följande åren, 2016-2018, bedöms resultatet vara i nivå med avkastningskravet, -70,6 mnkr 2016, -72,1 mnkr 2017 samt –73,6 mnkr 2018. De negativa resultaten täcks enligt beslut i IVE 2015-2018 med koncernbidrag från Uppsala Stadshus AB.

Uppsala Konsert och Kongress AB budgeterar –33,4 mnkr för 2015. Därefter väntas resultaten ligga på –33,6 mnkr, -34,3 mnkr respektive -34,4 de tre efterföljande åren. Resultaten följer avkastningskraven respektive år och täcks med koncernbidrag från Uppsala Stadshus AB enligt beslut i IVE 2015-2018.

Uppsala Vatten och Avfall AB budgeterar + 18,9 mnkr år 2015, därefter är resultaten + 8,1 mnkr 2016, + 5,8 mnkr 2017 samt + 5,3 mnkr 2018. Att resultatet försämras under perioden förklaras bland annat av lägre belopp i återbetald avfallsskatt och investeringar som görs i återvinningscentraler och i biogasanläggningen, vilka får påverkan på avskrivnings- och räntekostnader.

För monopolverksamheterna kommer nollresultat att redovisas eftersom reglering sker mot förutbetalda intäkter.

Ägarens avkastningskrav, att det egna kapitalet ska vara realt intakt för de konkurrensutsatta verksamheterna, bedöms kunna uppfyllas. Även avkastningskravet för monopolverksamheterna uppfylls (tjänsterna ska prissättas så att resultatet över tiden är noll).

Se vidare resultat- och balansräkning samt likviditetsplan för moderbolaget (**bilaga 1 F:1-3**).

Risker och osäkerheter

I Stadshuskoncernens budget och plan för 2015-2018 inryms flera risker och osäkerhetsfaktorer. Några exempel på dessa är:

- Ränteläget för de bolag som har stora lån, framförallt Uppsala

Stadshus AB, fastighetsbolagen samt Uppsala Vatten och Avfall AB.

- Ändrade regler för ränteavdrag, vilket kan medföra att vissa kostnadsräntor ej längre är skattemässigt avdragsgilla.

- Förändrade energikostnader. Gäller t.ex. Fyrishov AB och fastighetsbolagen.

- Tillgång till byggentreprenörer och förseningar i planprocessen kan påverka fastighetsbolagen.

- Konjunkturen påverkar bl.a. antal besök och hur mycket besökarna spenderar vid varje tillfälle. Det gäller t.ex. Uppsala Konsert och Kongress AB och Fyrishov AB. Även hyressättningen för AB Uppsala Kommuns Industrihus påverkas då den är kopplat till ett hyresindex som baseras på konsumentprisindex. Etableringsviljan i det om- och tillbyggda Gottsunda Centrum är också direkt påverkat av konjunkturutvecklingen.

- Underhållsbehoven i de fastigheter som övertagits av de tre nybildade fastighetsbolagen.

Bokslutsdispositioner
Ett förslag till bokslutsdispositioner för åren 2015-2018 redovisas i **bilaga 1 G**. Dispositionerna följer de utdelningsprinciper som redovisas i kapital 6 i IVE 2015-2018. Fyrishov AB beräknas erhålla koncernbidrag utöver vad utdelningsprinciperna medger då kapitaltäckningsgarantin aktiveras.

Viktigt att notera är att bokslutsdispositionerna i budget och plan 2015-2018 innebär att moderbolaget, Uppsala Stadshus AB, kommer att utbetala mer i koncernbidrag och aktieägartillskott till dotterbolagen än vad som kommer in från dotterbolagen i form av koncernbidrag. Skillnaden är mellan 63-110 mnkr per år, och innebär att moderbolaget måste låna motsvarande belopp.

Investeringsbudget
Investeringar i bolagen budgeteras och rapporteras i anslutning till driftsbudgeten.

Investeringar i mnkr	Bokslut 2013	Prognos 2014	Budg 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018
Uppsalahem, koncern	804	1 012	1 062	1 143	1 166	1 189
UK Fastighets, koncern	76	50	123	91	32	15
UK Industrihus, koncern	70	67	127	90	115	0
UK Skolfastigheter AB	117	309	577	676	615	717
UK Förvaltningsfastigheter AB	1	5	12	21	142	295
UK Sport-och Rekreationsfastigheter AB	19	30	109	245	208	144
Uppsala Parkerings AB	0	5	85	120	40	0
Fyrishov AB	62	7	30	90	160	160
Uppsala stadsteater AB	2	4	3	2	2	2
Uppsala Konsert & Kongress AB	2	3	4	3	7	3
Uppsala Kommuns Gasgenerator AB	0	0	0	0	0	0
Uppsala Vatten och Avfall AB	218	243	286	376	427	310
Elimineringar/justeringar	0	0	0	0	0	0
Summa	**1 367**	**1 735**	**2 417**	**2 857**	**2 913**	**2 834**

Koncernens samlade investeringsvolym för åren 2015-2018 uppgår till 11,0 miljarder kr.

Uppsalahems investeringar under planperioden uppgår till 4,6 miljarder kronor och avser främst nyproduktion av bostäder och förnyelse av befintligt fastighetsbestånd. Den höga nivån korresponderar mot ägardirektivet att på affärsmässiga grunder söka uppnå en hög nyproduktionsnivå av hyreslägenheter.

Uppsala Kommuns Fastighets investeringar på 261 mnkr avser dels olika projekt i Gottsunda, däribland om-och tillbyggnad av tennisshallen och sporthallen samt en ny vårdcentral, dels utbyggnad av Storvreta Centrum.

Uppsala Kommuns Industrihus budgeterar och planerar för investeringar på 333 mnkr. Investeringarna avser lokaler

i bland annat Vaksala Eke (etapp3) och förädling av kvarteren Kölen och Noatun.

Uppsala Kommun Skolfastigheters investeringar i budget och plan uppgår sammantaget till 2,6 miljarder kronor. Bland större investeringsobjekt märks Bälinge, Tiunda, Katedral och Årsta.

Uppsala Kommun Förvaltnings-fastigheter gör bedömningen att investeringar för 470 mnkr kommer att göras under planperioden. Det största enskilda investeringsobjektet avser stadshuset.

Uppsala Kommun Sport- och Rekreationsfastigheters budget och plan innefattar investeringar om totalt 706 mnkr för de kommande fyra åren, Här finns bland annat Löten som reservarena för fotboll, friidrottsarena på Gränby sportfält samt ombyggnad av Gränby sportfält.

Uppsala Parkerings investeringar är 250 mnkr i planperioden. Bolaget har som ägardirektiv att skapa ytterligare 600 nya parkeringsplatser i centrala Uppsala i ett eller flera parkeringsgarage och/och eller vid kollektivtrafikförsörjda infarts-parkeringar.

Fyrishov planerar investeringar för drygt 440 mnkr under perioden och avser till övervägande del ombyggnation av badanläggningen på Fyrishov.

Uppsala Vatten och Avfall bedömer att investeringarna kommer att uppgå till 1 398 mnkr under planperioden eller i snitt ca 350 mnkr per år. Merparten av investeringarna avser byggnation av VA-ledningar i och till Gunsta och Almunge samt Skölsta och Jälla samt sydvästra staden. Vidare planeras för vattenverks-utbyggnad i Storvreta, investeringar i Kungsängsverket samt i biogas-anläggningen

Se vidare investeringar per bolag (**bilaga 1 H**).

Uppföljning
Uppföljning av ekonomi och verksamhet sker enligt bilagd aktivitets- och tidplan tre gånger per år; prognos per april, delårsbokslut och prognos per augusti samt helårsbokslut per december. Därutöver sker månadsuppföljning då bolagen levererar en kortfattad rapport över resultat och nyckeltal för aktuell period. Om bolagen vid andra tillfällen än de ordinarie uppföljningstidpunkterna bedömer att resultaten kommer att avvika väsentligt mot budget eller plan ska detta skyndsamt rapporteras till ägaren, Uppsala Stadshus AB (**bilaga 1 I**).

10. Offentlighet och sekretess
I den av kommunfullmäktige fastställda ägarpolicyn för de kommunala helägda bolagen anförs reglerna om offentlighetsprincipens tillämplighet på kommunala bolag. Lagens bestämmelser tillgodoses bl a genom att bolagens handlingar är offentliga samt att moderbolagets styrelseprotokoll publiceras på kommunens hemsida. Offentligheten har utökats genom att moderbolaget och dotterbolagen publicerar kallelse och dagordning till kommande styrelsemöte på kommunens hemsida.

11. Internkontrollplan 2014 för Uppsala Stadshus AB
Kommunfullmäktige fattade 2007 beslut om reglemente för intern kontroll som berör samtliga nämnder, styrelser och bolag inom kommunkoncernen. Internkontrolldokumenten ska säkerställa att nämnder eller styrelser har fullgod kontroll över den verksamhet som bedrivs under respektive ansvar.

Syftet med internkontrollreglementet är att säkra:
• ändamålsenlig och effektiv verksamhet
• tillförlitlig ekonomisk rapportering

• efterlevnad av lagar och förordningar
• kommunens tillgångar

I reglementet tas hänsyn till Uppsala kommuns styrmodell och ägarstyrningen av de helägda kommunala bolagen.

Kommunstyrelsen har enligt kommunallagen en uppsiktsplikt över all verksamhet som sker i den kommunala organisationen. Uppföljningen av samtliga internkontrollplaner är därför av stor vikt för att säkerställa en fullgod uppsikt över verksamheterna.

Internkontrollplanernas innehåll
En interkontrollplan ska svara på följande frågor:
• Vad ska kontrolleras?
• När ska kontrollen genomföras?
• Hur ska kontrollen genomföras?
• Vems ska utföra kontrollen och hur ska rapporteringen ske?

Interkontrollplanen bör innehålla följande delar:
• Risk- och väsentlighetsbedömning
•Rutin/process eller system som ska kontrolleras
• Kontrollmoment – vad kontrollaktiviteten syftar till att säkerställa
• Kontrollansvarig
• När granskning ska vara utförd
• Kontrollmetod
• Hur rapportering ska ske

Internkontroll över bolagets tillgångar
En riskanalys av bolagets verksamhet har gjorts. Uppsala Stadshus AB:s tillgångsmassa består till 98 procent av aktier i de helägda dotterbolagen. Aktierna förvaras inlåsta i kassaskåp. En inventering av aktiebreven ska göras årligen. Aktiernas förteckning ska årligen stämmas av mot aktieböcker som förvaras hos respektive dotterbolag.

Internkontroll ur koncernperspektivet
Uppsala Stadshus AB har i sin moderbolagsroll att leda och samordna bolagens verksamheter inom USAB-koncernen. Ett led i denna samordnings- och uppföljningsprocess är att säkerställa en månadsuppföljning av respektive dotterbolags utveckling. Under 2013-2014 har en standardiserad månadsrapport arbetats fram där fokus ligger på resultat och ett antal nyckeltal/nyckelområden.

Uppsala Stadshus AB:s interkontrollplan finns i **bilaga 1 K.**

12. Attestinstruktion
Av attestinstruktionen framgår vilka befattningshavare som har rätt att teckna attest vid olika typer av transaktioner. Se vidare **bilaga 1 L**.

Uppsala den

Marlene Burwick
Styrelseordförande

Joachim Danielsson
Vd

Bilaga 1 A

Arbetsordning för styrelsen i Uppsala Stadshusaktiebolag

Syftet med arbetsordningen är att klarlägga ansvarsfördelningen inom styrelsen och mellan styrelsen och bolagets verkställande direktör (vd) samt att beskriva de frågor som styrelsen ska behandla.

1. **Styrelsens ansvar och uppgifter**
   Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Styrelsen ska försäkra sig om att organisationen har en tillfredsställande kontroll av bokföring, medelsförvaltning och övriga ekonomiska förhållanden. Styrelsens uppgifter och ansvar omfattar främst:

   - Fastställa bolagets mål och strategier och frågor samt övriga frågor som är av principiell betydelse eller större vikt för bolaget och koncernen.
   - Granska bolagets verksamhet, rutiner och andra förhållanden som kan inverka på förmågan att infria sina förpliktelser eller uppnå uppställda mål.
   - Fortlöpande kontrollera hur vd fullgör ansvaret för den löpande förvaltningen.
   - Minst en gång om året sammanträda med bolagets revisor.
   - Kontrollera attestinstruktionen en gång om året.

2. **Frågor som beslutas av styrelsen**
   Styrelsens uppgifter och ansvar som följer av punkt 1 medför bl.a. att styrelsen ska fatta beslut i följande frågor:

   Styrelsearbetet
   - Arbetsordning (årligen)
   - Vd-instruktion
   - Årsplan för styrelsearbetet

   Ägarfrågor
   - Förslag till ägardirektiv till kommunfullmäktige
   - Avkastningskrav /principer
   - Bolagets juridiska ställning
   - Koncernbidrag till eller från dotterbolag samt eventuellt aktieägartillskott
   - Instruktioner till bolagsstämmor i dotterbolag
   - Instruktioner till ägarombud i delägda bolag

   Strategier
   - Affärsplan och affärsidé
   - Vissa väsentliga och övergripande strategier och policyer

   Eget kapital och värderingsprinciper
   - Redovisningsprinciper och förändringar av budget
   - Delårsrapport

   Bolagsstämma
   - Årsredovisning
   - Balans- och resultaträkning

- Disposition av årets resultat
- Förslag i frågor som enligt bolagsordningen eller kommunallagen ska behandlas eller fastställas i kommunfullmäktige för att sedan behandlas på bolagsstämman
- Övriga förslag till bolagsstämma

Medelförvaltning
- Finanspolicy
- Låneprogram

Organisation
- Bolagets övergripande organisationsstruktur
- Firmateckning och fullmakter

Förutom ovan nämnda frågor ska styrelsen också besluta i frågor som är av principiell karaktär eller av större vikt.

I vissa av ovanstående ärenden kan vid visst tillfälle delegation ske till styrelseordförande eller vd.

3. **Styrelseordförande**
Styrelsens ordförande utses i enlighet med kommunfullmäktiges beslut.

Styrelsens ordförande ansvarar för att styrelsearbetet organiseras på ett ändamålsenligt sätt och att god kontroll över verksamheten upprätthålls. Styrelseordförande ska även säkerställa att kallelse till styrelsesammanträde med förslag till dagordning och nödvändiga beslutsunderlag når styrelseledamöterna senast sju dagar före styrelsemötet.

4. **Ansvarsfördelning mellan styrelse och vd**
Ansvarsfördelningen mellan styrelse och vd framgår dels av denna arbetsordning och dels av vd-instruktion, **bilaga 1 c**.

5. **Sekretess och intressekonflikter**
Information som styrelsen sekretessbelagt får inte lämnas till utomstående.

Styrelseledamöter och anställda ansvarar för att konfidentiella handlingar förvaras på ett betryggande sätt.

En styrelseledamot är skyldig att till styrelsen anmäla varje omständighet som har lett till eller kan leda till intressekonflikt med bolagets verksamhet.

6. **Dotterbolag**
Denna arbetsordning ska tillämpas i moderbolaget.

Dotterbolagens styrelser ska upprätta särskilda arbetsordningar som ska delges moderbolagets styrelse för kännedom.

I nedanstående frågor har dotterbolagen inte ensam beslutanderätt utan kräver även att Uppsala Stadshusaktiebolags styrelse och/eller kommunfullmäktige fattar beslut:

Strategier
- Affärsplan och affärsidé

Eget kapital och värderingsprinciper
- Redovisningsprinciper
- Särskilda värderingsproblem

Medelsförvaltning
- Finanspolicy och limiter

Investeringar och avyttringar
- Investeringar eller avyttringar som i stor grad påverkar bolaget och eller koncernen.
- Investeringar eller avyttringar som påverkar annat kommunalt bolag eller nämnd inom Uppsala kommun.

Medarbetarfrågor
- Anställning och anställningsvillkor för vd och vice vd i dotterbolag ska ske i samförstånd med Uppsala Stadshus AB.
- Beslut som i någon mån medför en avvikelse från Uppsala kommuns arbetsgivarpolicy för medarbetarskap, ledarskap samt arbetsmiljö och samverkan.

Bilaga 1 B

Styrelsen för Uppsala Stadshus AB

Sammanträdestider år 2015

Styrelsens sammanträden år 2015 äger rum kl. 13.15 vid nedanstående datum.

3 februari

17 mars

7 april (årsbokslut)

14 april

12 maj

16 juni

15 sep

13 okt

17 nov

15 dec

Bilaga 1 C

Instruktion för verkställande direktör i Uppsala Stadshusaktiebolag

1. Ansvar och uppgifter för verkställande direktör

Allmänna regler för hur verkställande direktören (vd) ska utföra sitt arbete framgår av aktiebolagslagen, bolagsordningen och sekretesslagen. Förutom de allmänna reglerna tillkommer de nedanstående instruktionerna. Vd är ansvarig för

i. den löpande förvaltningen av bolagets (Uppsala Stadshus AB) angelägenheter;
ii. att bokföringen fullgörs i överensstämmelse med lag och att medelsförvaltningen sköts på ett betryggande sätt.

Vd:s ansvar och uppgifter grundar sig på de beslut och föreskrifter som styrelsen vid varje tid och tillfälle meddelar.

2. Rapportering

Vid varje styrelsemöte ska vd rapportera till styrelsen om viktiga händelser i bolagets och koncernens verksamhet samt om övriga händelser som berör bolaget eller koncernen.

Vd ska fortlöpande hålla styrelsens ordförande underrättad om bolagets och koncernens utveckling samt om händelser som har väsentlig betydelse för bedömningen om bolagets och koncernens verksamhet och ekonomiska ställning.

3. Styrelsearbetet

Vd ska upprätta förslag till årlig sammanträdesplan för styrelsens arbete. Styrelsen fastställer därefter sammanträdesplanen.

Inför varje styrelsesammanträde ska vd i god tid presentera ett förslag till föredragningslista. När ordförande har godkänt föredragningslistan har vd ansvaret för att kallelse med nödvändiga beslutshandlingar når styrelsens ledamöter senast en vecka före sammanträdet.

Vid styrelsesammanträdena är vd föredragande och ska ge motiverade förslag till beslut. Vd har rätt att delegera uppgiften som föredragande i enskilt ärende till annan medarbetare.

Vd ansvarar för att protokoll från styrelsens sammanträden förvaras på ett betryggande sätt.

4. Frågor som rör styrelsens beslut

I arbetsordningen för styrelsen framgår vilka frågor som kräver beslut av styrelsen.

5. Övrigt

Vd ansvarar för att samtliga rättshandlingar bolaget ingår eller företar dokumenteras på ett författningsenligt sätt. Vidare ansvarar vd för att samtliga handlingar som har inkommit till bolaget eller upprättats av bolaget diarieförs på ett författningsenligt sätt.

Vd ansvarar för sekretessprövning av handlingar som förvaras hos bolaget.

Vd ansvarar för att bolaget och koncernen efterlever de målsättningar, policyer och strategiska planer som styrelsen fastställt. Vd ansvarar för att styrelsen ges möjlighet att regelbundet eller vid behov revidera dessa dokument.

Vd ansvarar för att bolaget och koncernen efterlever de beslut som kommunfullmäktige i Uppsala kommun fattat rörande bolaget och dess koncern. Vd ansvarar för att bolaget och koncernens dotterbolag efterlever 3 kap. 16-19 §§ i kommunallagen, där lagstiftningen rörande kommunala bolag regleras.

Vd ska medverka vid rekrytering av vd i dotterbolag. Vd har rätt att delegera sin medverkan i rekryteringen till annan medarbetare. Vd ansvarar för att styrelsen bereds möjlighet att informera sig om beslut i rekryteringsärenden av vd och vice vd i dotterbolag, vilket framgår i arbetsordningen för styrelsen.

Vd har attesträtt för bolagets utbetalningar och ansvarar för att rutiner finns upprättade för att fastställa ansvar för attest och behörighetskontroll.

Vd är arkivansvarig för bolagets handlingar. Vd utser arkivredogörare för bolaget.

Bilaga 1D

Avtal mellan Uppsala Stadshus AB och Uppsala kommun om tillhandahållande av visst administrativt och ekonomiskt stöd

Parterna har överenskommit att Uppsala kommun genom sin Kommunstyrelse ska tillhandahålla Uppsala Stadshus AB (USAB) följande tjänster:

1. Administrativ service, juridisk rådgivning och stöd vid upphandling m.m.

Utbetalning av löner och arvoden till styrelseledamöter och revisorer efter attest enligt bolagets attestordning.

Utbetalningar till leverantörer. Fakturabevakning.

Upprätta och registrera samtliga till och från USAB inkommande och upprättade skrivelser samt protokoll m.m.

Hantera USAB:s arkiv.

Sekretariatfunktion.

Allmänt administrativt stöd.

Allmän juridiska rådgivning till USAB och dess dotterbolag.

Stöd vid upphandling till USAB och dess dotterbolag.

Ärendeberedning

Administrativ samordning och uppföljning av uppdrag givna till styrelsen.

Utbilda styrelsen och vid behov – dotterbolagens styrelser i relevanta bolagsrättsliga frågor.

2. Budget, redovisning, uppföljning och analys

Upprättande av budget och flerårsplaner.

Redovisning av moderbolagets affärshändelser.

Upprättande av årsbokslut per 31.12, periodbokslut per 31.8 och helårsprognoser för moderbolag och koncern.

Uppföljning av analys av dotterbolagens redovisning.

Utfärda redovisningsföreskrifter och anvisningar till samtliga dotterbolag.

3. Ägarstyrning

Utarbeta förslag till avkastningskrav, soliditetsmål samt andra nyckeltal för dotterbolagen i samråd med USAB:s styrelse och VD samt i dialog med dotterbolagens verkställande ledningar och presidier.

Utarbeta beslutsunderlag till styrelsen i ägarfrågor såsom kapitalisering, frågor om bolagen och övriga engagemang, förbereda ägarens agerande vid bolagsstämmor samt rådgivning till ägarens ombud vid dessa.

Förbereda och genomföra kontinuerliga samråd mellan dotterbolagens verkställande ledningar samt representanter för kommunens tillgångsförvaltande enheter ang. upphandlingssamordning och administrativ samordning.

Strukturfrågor. Lägga fram förslag till utförsäljningar i enlighet med fastlagda politiska mål samt förslag om sammanläggning av bolag och kommunens enheter eller överlåtelser dem emellan där detta synes vara effektivt och i enlighet med fastlagda politiska mål.

Tillse att strategiska tillgångar används optimalt i koncernen.

I övrigt tillhandahålla Uppsala Stadshus AB det stöd som behövs för en effektiv och ändamålsenlig ägarstyrning.

4. Övriga förekommande frågor

Kommunstyrelsen svarar för att övriga förekommande konsultationer handläggs på ett adekvat sätt.

5. Ekonomisk ersättning

Den ekonomiska ersättningen fastställs årligen i samband med beslut om budget för Uppsala Stadshus AB och för Kommunstyrelsen.

6. Avtalsperiod

Detta avtal gäller 1 januari 2014 t.o.m. 31 december 2014 med ett års automatisk förlängning om inte avtalet dessförinnan uppsagts minst tre månader före avtalsperiodens utgång.

För Uppsala Stadshus AB	För Kommunstyrelsen
Joachim Danielsson Vd	Fredrik Ahlstedt Ordförande

RESULTAT FÖR BOLAGEN I UPPSALA STADSHUSKONCERN **Bilaga 1 E**

enligt bolagens rapporter budget 2015 lämnad i oktober 2015

i tkr

Resultat efter finansiella poster

1 jan - 31 dec	Bokslut 2013	Prognos 2014	***Plan 2015***	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018
Uppsala Stadshus AB	-38 767	-34 658	-35 156	-37 840	-40 916	-44 270
Uppsala Stadshus AB utdelning/nedskrivning	36 626	15 000	50 000	15 000	0	0
Summa Uppsala Stadshus AB	**-2 141**	**-19 658**	**14 844**	**-22 840**	**-40 916**	**-44 270**
Uppsalahem, koncern	196 876	232 134	205 925	229 636	225 167	237 410
Uppsala Kommuns Fastighets, koncern	7 118	-3 225	-3 076	-1 023	-385	1 476
Uppsala Kommuns Industrihus, koncern	55 199	48 354	36 838	36 620	27 731	19 827
Uppsala Kommun Skolfastigheter AB	-2 284	9 156	-4 713	-15 120	-41 017	-68 549
Uppsala Kommun Förvaltningsfastigheter AB	1 694	-729	-1 945	-1 944	-6 121	-11 310
Uppsala Kommun Sport-och Rekreationsfastigheter AB	-245	-3 132	-1 715	-1 917	-990	-209
Uppsala Parkerings AB	362	14 378	14 732	13 217	11 753	10 439
Fyrishov AB	-1 732	-6 000	-6 000	-6 000	-6 000	-6 000
Uppsala stadsteater AB	-61 896	-66 700	-69 000	-70 599	-72 099	-73 600
Uppsala Konsert & Kongress AB	-14 668	-34 945	-33 404	-33 640	-34 283	-34 362
Uppsala Kommuns Gasgenerator AB	10	0	0	0	0	0
Uppsala Vatten och Avfall AB	26 348	20 805	18 860	8 145	5 830	5 345
Summa dotterbolag	**206 782**	**210 096**	**156 502**	**157 375**	**109 586**	**80 467**
Elimineringar och justeringar	-83 618	-30 389	-65 389	-30 389	-15 389	-15 389
Uppsala stadshuskoncernen	**121 023**	**160 049**	**105 957**	**104 146**	**53 281**	**20 809**

UPPSALA STADSHUS AB **Bilaga 1 F:1**

i tkr

	Bokslut 2013	Prognos 2014	Budget 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018
Resultaträkning						
Utförda tjänster dotterbolag	5 571	3 636	5 000	5 100	5 200	5 300
Köpta tjänster kommun	-2 700	-3 854	-5 000	-5 100	-5 200	-5 300
Övriga externa kostnader	-4 158	-1 447	-2 500	-2 500	-2 500	-2 500
Övriga rörelseintäkter (reavinst)	0	0	0	0	0	0
Rörelseresultat	**-1 287**	**-1 665**	**-2 500**	**-2 500**	**-2 500**	**-2 500**
Finansiella kostnader	-37 481	-32 993	-32 656	-35 340	-38 416	-41 770
Utdelning från dotterbolag	36 626	15 000	50 000	15 000	0	0
Årets resultat	**-4 387**	**-19 658**	**14 844**	**-22 840**	**-40 916**	**-44 270**
Aktieägartillskott från Uppsala kon	915 000	0	0	0	0	0
Övriga bidrag till/från dotterbolag i	49 754	240 257	144 479	189 806	184 633	187 084
Summa årets förändring av EK	**960 367**	**220 599**	**159 323**	**166 966**	**143 717**	**142 814**
Balansräkning						
Tillgångar						
Aktier i db	4 750 696	5 064 085	5 338 493	5 629 822	5 910 030	6 199 624
Övriga fordringar/justeringar	62 484	15 638	540	0	0	0
Summa tillgångar	**4 813 180**	**5 079 723**	**5 339 033**	**5 629 822**	**5 910 030**	**6 199 624**
Eget kapital						
Aktiekapital	370 000	370 000	370 000	370 000	370 000	370 000
Bundna reserver	1 846 454	1 846 454	1 846 454	1 846 454	1 846 454	1 846 454
Balanserat resultat	1 373 491	1 609 361	1 734 182	1 938 832	2 100 625	2 246 793
Årets resultat	-4 387	-19 658	14 844	-22 840	-40 916	-44 270
Summa eget kapital	**3 585 558**	**3 806 157**	**3 965 480**	**4 132 446**	**4 276 163**	**4 418 977**
Övriga skulder	**63 192**	**0**	**2 000**	**6 354**	**13 207**	**17 941**
Skulder						
Skuld till Uppsala kommun o dotte	**1 164 431**	**1 273 565**	**1 371 553**	**1 491 022**	**1 620 661**	**1 762 706**
Summa eget kapital och skulde	**4 813 181**	**5 079 722**	**5 339 033**	**5 629 821**	**5 910 031**	**6 199 624**

UPPSALA STADSHUS AB

Bilaga F1:2

i tkr	Bokslut 2013	Bokslut 2014	**Budget 2015**	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018
Likviditet						
Ingående skuld per 1 januari	**-1 067 568**	**-1 164 431**	**-1 273 565**	**-1 371 553**	**-1 491 022**	**-1 620 661**
tillkommer						
Kostnader	-1 287	-1 665	-2 500	-2 500	-2 500	-2 500
Erhållna koncernbidrag	107 034	162 152	353 457	303 379	315 006	297 033
Lämnade koncernbidrag	-80 105	-134 030	-102 900	-110 600	-112 400	-114 600
Lämnade aktieägartillskott 100 %	-96 250	-139 224	-313 388	-274 408	-291 329	-280 209
Föräljningslikvid kollektivtrafik	0	0	0	0	0	0
Erhållen/lämnad utdelning	5 159	36 626	0	0	0	0
Summa	**-64 162**	**-74 477**	**-62 831**	**-81 629**	**-88 723**	**-97 776**
Justering	6 067	0	0	0	0	0
Skuld för ränteberäkning	-1 126 950	-1 240 572	-1 338 897	-1 455 681	-1 582 245	-1 720 936
Ränta till Uppsala kommun	-37 481	-32 993	-32 656	-35 340	-38 416	-41 770
Utgående skuld per 31 dec	**-1 164 431**	**-1 273 565**	**-1 371 553**	**-1 491 022**	**-1 620 661**	**-1 762 706**
Förutsättningar						
Räntesats 2,50 procent för 2014	4,19%	2,81%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
Tjänster fr UK inkl moms, vidaredeb till fullo på db						

RESULTATRÄKNING FÖR UPPSALA STADSHUSKONCERN **Bilaga F1:3**

enligt bolagens rapporter budget 2015 lämnad i oktober 2015

tkr 1 jan - 31 dec	Bokslut 2013	Prognos 2014	Budget 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018
Rörelsens intäkter						
Nettoomsättning						
- hyres- och förvaltningsintäkter	1 775 716	1 908 533	2 062 277	2 191 951	2 322 112	2 449 619
- intäkter från vatten-och avfalls verksamhet	430 882	437 410	462 535	486 280	511 140	547 060
- intäkter från bad, sport och rekreation	90 106	98 100	99 000	101 300	103 700	106 200
- intäkter från kulturverksamhet	80 196	67 438	63 414	68 631	73 781	75 700
- intäkter från övrig rörelse	10 695	51 887	60 588	63 512	68 253	71 200
Punktskatter	1 603	6 450	6 810	-3 000	-2 400	-4 900
Övriga rörelseintäkter	124 186	89 002	24 256	24 414	24 573	24 733
Summa rörelsens intäkter	**2 513 384**	**2 658 820**	**2 778 880**	**2 933 088**	**3 101 159**	**3 269 612**
Rörelsens kostnader						
Driftskostnader	-803 666	-782 829	-789 312	-813 822	-839 739	-866 297
Handelsvaror	-102 932	-90 623	-94 025	-7 100	-7 100	-86 820
Övriga externa kostnader	-288 787	-409 722	-369 425	-461 266	-468 179	-387 015
Personalkostnader	-404 472	-439 465	-470 960	-484 722	-498 633	-515 406
Av- och nedskrivningar	-457 361	-430 161	-543 991	-595 725	-674 769	-752 188
Övriga rörelsekostnader	-1 384	-610	-5 424	-5 540	-5 682	-5 838
Summa rörelsens kostnader	**-2 058 602**	**-2 153 410**	**-2 273 137**	**-2 368 175**	**-2 494 102**	**-2 613 564**
Rörelseresultat	**454 782**	**505 410**	**505 743**	**564 913**	**607 057**	**656 048**
Resultat från finansiella investeringar:						
Koncernmässig vinst/förlust vid avyttring av bolag	85	0	0	0	0	0
Ränteintäkter o likn resultatposter	7 247	4 034	-2 915	537	537	-14 713
Räntekostnader o liknande resultatposter	-341 090	-349 395	-396 871	-461 304	-554 313	-620 527
Summa resultat fr finansiella investeringar	**-333 758**	**-345 361**	**-399 786**	**-460 767**	**-553 776**	**-635 240**
Resultat efter finansiella poster	**121 024**	**160 049**	**105 957**	**104 146**	**53 281**	**20 808**

BOKSLUTSDISPOSITIONER NETTO MELLAN USAB OCH DOTTERBOLAG **Bilaga 1 G**

förslag från Uppsala Stadshus AB

+ disposition till USAB
- disposition från USAB

i tkr

	Bokslut 2013	Prognos 2014	**Budget 2015**	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018
Uppsalahem, koncern	5 021	4 153	4 153	4 153	4 153	4 153
Uppsala Kommuns Fastighets, koncern	-14 076	0	0	0	0	443
Uppsala Kommuns Industrihus, koncern	19 178	23 812	16 921	16 772	11 439	6 696
Uppsala Kommun Skolfastigheter AB	-1 271	0	0	0	0	0
Uppsala Kommun Förvaltningsfastigheter AB	0	0	0	0	0	0
Uppsala Kommun Sport-och Rekreationsfastigheter AB	0	0	0	0	0	0
Fyrishov AB	0	0	-6 000	-6 000	-6 000	-6 000
Uppsala stadsteater AB	-61 900	-64 500	-69 500	-70 600	-72 100	-73 600
Uppsala Konsert & Kongress AB	-36 422	-33 700	-33 400	-33 600	-34 300	-34 500
Uppsala Vatten och Avfall AB	0	0	0	0	0	0
Summa	**-89 471**	**-58 131**	**-79 929**	**-86 523**	**-95 576**	**-102 509**

INVESTERINGAR UPPSALA STADSHUS BOLAG **Bilaga 1 H**

enligt bolagens rapporter budget 2015 lämnad i oktober 2015

i tkr

	Bokslut 2013	Prognos 2014	**Budget 2015**	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018
Uppsalahem, koncern [1]	803 721	1 012 000	1 062 000	1 143 000	1 165 860	1 189 177
Uppsala Kommuns Fastighets, koncern	75 537	50 000	123 000	91 000	32 000	15 000
Uppsala Kommuns Industrihus, koncern	69 549	67 000	127 250	90 300	115 000	0
Uppsala Kommun Skolfastigheter AB	117 095	309 000	577 000	675 500	615 000	716 500
Uppsala Kommun Förvaltningsfastigheter AB	1 000	5 000	12 050	21 400	141 500	294 900
Uppsala Kommun Sport-och Rekreationsfastigheter AB	18 900	30 000	108 950	244 860	207 930	144 000
Uppsala Parkerings AB	167	5 000	85 000	120 000	39 500	0
Fyrishov AB	62 254	7 000	30 000	90 000	160 000	160 000
Uppsala stadsteater AB	1 830	4 000	3 000	2 000	2 000	2 000
Uppsala Konsert & Kongress AB	1 979	3 000	3 500	2 500	7 000	2 500
Uppsala Vatten och Avfall AB	218 419	243 000	285 600	375 970	427 400	309 500
Summa	**1 367 460**	**1 735 000**	**2 417 350**	**2 856 530**	**2 913 190**	**2 833 577**

1) Exklusive förvärv av Studentstaden år 2013

PRELIMINÄR AKTIVITETS- OCH TIDPLAN 2015-2016

Datum	Aktör	Aktivitet/material att avlämna senast kl 12.00
2015-01-15	**Dotterbolag**	**Sista dag skicka in verksamhetsuppföljning 2014 till KLK**
2015-01-16	Dotterbolag	Sista dag att meddela nämnd/bg interna fordringar per 31 dec
2015-01-19	Dotterbolag	Sista dag att bekräfta t nämnd/bg interna mellanhavanden per 31 dec
2015-01-20	Dotterbolag	Sista dag att lämna in sammanställning interna mellanhavanden per 31 dec t KLK
2015-01-21	KLK	Avstämning interna mellanhavanden klar
2015-01-23	UK o dotterbolag	Redovisning stängs för 1 jan-31 dec
2015-02-03	**USAB styr**	**Styrelsemöte**
2015-02-04	**Dotterbolag**	**Sista dag att lämna uppgift om skattemässigt resultat**
2015-02-06	Dotterbolag	Sista dag att lämna in reviderat rapportpaket årsbokslut
Ca 2015-02-09	USAB	**Besked om bokslutsdispositioner till dotterbolag = avstämning av interna mellanhavanden till följd av dispositionerna.**
Ca 2015-02-16	KLK	Konsolidering USkoncern klar
2015-03-13	Dotterbolag	Sista dag för slutrevision i dotterbolag
2015-03-16	USAB	Slutrevision årsbokslut
2015-03-17	**USAB styr**	**Styrelsemöte**
2015-03-26	Dotterbolag	Sista dag för styrelsemöte i dotterbolag ang årsbokslut
2015-04-07	**USAB styr**	**Styrelsemöte årsbokslut och årsredovisning**
2015-04-09	Dotterbolag	Sista dag för bolagsstämma m årsbokslut
2015-04-10	**USAB**	**Årsstämma årsbokslut och årsredovisning**
2015-04-14	**USAB styr**	**Styrelsemöte**
2015-04-27	**KF**	**Kommunfullmäktige årsbokslut och årsredovisning**
2015-04-30	Dotterbolag	Sista dag för inlämning av årsredovisning inkl revisionsberättelse
2015-05-12	**USAB styr**	**Styrelsemöte**
2015-05-20	Dotterbolag	Sista dag att lämna in prognos I
2015-05-25	KF	Beslut om IVE 2016-2019 med ägardirektiv, avkastn.krav mm för bolag
2015-06-16	**USAB styr**	**Styrelsemöte prognos tertial I**
2015-06-18	KLK	Anvisningar skickas till dotterbolagen för delårsbokslut 2015-08
2015-07-31	*Dotterbolag*	*Sista dag att lämna in årsredovisning till Bolagsverket*
2015-08-27	Alla	Sista dag för att fakturera nämnd/bg
2015-09-02	Dotterbolag	Sista dag att meddela nämnd/bg interna fordringar per 31 aug
2015-09-03	Dotterbolag	Sista dag att bekräfta t nämnd/bg interna mellanhavanden per 31 aug
2015-09-04	Dotterbolag	Sista dag att lämna in sammanställning interna mellanhavanden per 31 aug t KLK
2015-09-07	KLK	Avstämning interna mellanhavanden klar
2015-09-10	UK	Redovisning stängs för 1 jan-31 aug
2015-09-15	**USAB styr**	**Styrelsemöte**
2015-09-19	**Dotterbolag**	**Sista dag att lämna in rapportpaket tertial II och prognos II t KLK**
2015-10-13	**USAB styr**	**Styrelsemöte**
2015-10-16	**Dotterbolag**	**Sista dag att lämna in budget med affärsplan för 2015-2017**
2015-10-17	**USAB**	**Revisionsmöte tertial II**
2015-11-17	**USAB styr**	**Styrelsemöte tertial II och prognos II,**

PRELIMINÄR AKTIVITETS- OCH TIDPLAN 2015-2016

2015-11-16	KLK	Anvisningar skickas till dotterbolag för årsbokslut 2014
2015-12-15	**Usstyr**	**Styrelsemöte, budget m affärsplan 2016-2019**
2015-12-12	Dotterbolag	Sista dag för anmälan om väsentlig resultatavvikelse från avlämnad prognos II till USAB
2016-01-15	Dotterbolag	Sista dag skicka in verksamhetsuppföljning 2014 till KLK
2016-01-15	Dotterbolag	Sista dag att meddela nämnd/bg interna fordringar per 31 dec
2016-01-18	Dotterbolag	Sista dag att bekräfta t nämnd/bg interna mellanhavanden per 31 dec
2016-01-19	Dotterbolag	Sista dag att lämna in sammanställning interna mellanhavanden per 31 dec t KLK
2016-01-21	KLK	Avstämning interna mellanhavanden klar
2016-01-23	UK o dotterbolag	Redovisning stängs för 1 jan-31 dec
2016-02-05	**Dotterbolag**	**Sista dag att lämna in reviderat rapportpaket årsbokslut**
Ca 2016-02-16	KLK	Konsolidering USkoncern klar
Ca 2016-02-16	US	Besked om bokslutsdispositioner till dotterbolag = avstämning av interna mellanhavanden till följd av dispostionerna
2016-03-14	Dotterbolag	Sista dag för slutrevision i dotterbolag
2016-03-17	**US**	**Slutrevision årsbokslut**
2016-03-25	Dotterbolag	Sista dag för styrelsemöte i dotterbolag ang årsbokslut
2016-04-09	**USAB styr**	**Styrelsemöte årsbokslut och årsredovisning**
2016-04-09	Dotterbolag	Sista dag för bolagsstämma m årsbokslut
2016-04-10	**USAB**	**Årsstämma årsbokslut och årsredovisning**
2016-04-30	Dotterbolag	Sista dag för inlämnande av årsredovisning inkl revisionsberättelse och granskningsrapport
2016-04-25	**KF**	**Kommunfullmäktige årsbokslut och årsredovisning**
2016-05-20	Dotterbolag	Sista dag att lämna in rapport tertial I och prognos I
2016-05-25	KF	Beslut om IVE 2014-2016 med ägardirektiv, avkastn.krav mm för bg
2016-06-14	**USstyr**	**Styrelsemöte prognos tertial I**
2016-06-16	KLK	Skicka ut anvisningar till dotterbolag avs rapport delårsbokslut 2016-08
2016-07-31	*Dotterbolag*	*Sista dag att lämna in årsredovisning till Bolagsverket*

Bilaga 1 J

Ägarpolicy för de helägda kommunala bolagen

Fastställd av kommunfullmäktige 2005-03-21 (§ 85)

Inledning

I enlighet med bestämmelserna i 3 kap. 16-18 §§ kommunallagen (1991:900, KL) har Uppsala kommun valt att bedriva viss kommunal verksamhet i aktiebolagsform. Sedan 1995 är stor del av de helägda bolagen inordnade i en kvalificerad aktiebolagsrättslig koncern.

Denna ägarpolicy för de kommunala bolagen reglerar förhållandet mellan kommunen och dess företag. Ägarpolicyn syftar till effektivisering av den kommunala verksamhet, som bedrivs i företagsform. Med ägarpolicyn som utgångspunkt kan individuella ägardirektiv, avkastningskrav, mm, formuleras för vart och ett av företagen. Skälen härtill är att bolagen arbetar i olika branscher varför syften, mål, marknadsförutsättningar, avkastningskrav m.m. varierar mellan bolagen.

1. Bakgrund

De kommunala bolagen är närmast att ses som alternativ till den kommunala nämnden - tillkomna genom beslut av kommunfullmäktige - och står därför också under fullmäktiges ledning och kontroll.

Väsentligt är att, vid användandet av bolag som organisationsform, de demokratiska värdena beaktas. Ett sätt att verka för detta är att skapa en organisation där kommunens överordnade roll är tydligt markerad. Kommunen förutsätts också utöva en faktisk och engagerad ledning och kontroll gentemot de kommunala bolagen. En relation av detta slag till de kommunala bolagen kommer också till uttryck i KL.

Kommunfullmäktige beslutade 1994-11-28--29 (§ 282) bl a att bilda ett av kommunen helägt aktiebolag - Uppsala Stadshus AB (USAB) - som skall äga och förvalta aktier i bolag som verkar inom Uppsala kommuns kompetensområde. USAB är moderbolag i Uppsala Stadshusaktiebolagskoncernen. Styrelsen i USAB väljs bland kommunstyrelsens ledamöter.

Kommunfullmäktige har fastställt bolagsordningar för samtliga kommunala aktiebolag. Bolagen i Uppsala Stadshusaktiebolagskoncernen är inordnade i kommunens styr- och beslutsprocesser vad gäller redovisning, budget/fleråriga planer samt struktur för bolagens affärsplaner. För dessa är också enhetliga redovisningsprinciper beslutade.

Kommunfullmäktige fastställer årligen avkastningskrav och utdelningsprinciper för de helägda bolagen i Uppsala Stadshusaktiebolagskoncernen.

Postadress: Uppsala kommun, Kommunfullmäktige • 753 75 Uppsala
Besöksadress: Stadshuset, Vaksalagatan 15 • Telefon: 018 - 727 00 00 (växel) • Fax: 018 – 727 00 01
E-post: kommunfullmaktige@uppsala.se
www.uppsala.se

Förutom att gagna demokratiska intressen skall en ägarpolicy bidra till att skapa förutsättningar för en väl sammanhållen kommunal organisation och till en ökad rationalitet, ökat förtroende för kommunal verksamhet samt förbättrade möjligheter för ett optimalt utnyttjande av de kommunala resurserna. Detta innebär också att bolagens samhällsnytta skall preciseras. Tillämpliga delar av ägarpolicyn kan också användas i förhållande till övriga organisationer, där kommunen har olika intressen.

2. Kommunens ägarroll

Uppsala kommun skall för medborgarnas räkning utöva styrningen av de kommunala bolagen i syfte att skapa maximal samhällsnytta till den lägsta kostnaden för kommunens invånare.

Kommunen skall därmed vägleda sina bolag i frågor som rör strategisk inriktning, mål, ambitions- samt risknivå. Detta skall ske genom erforderliga planerings-, samordnings- och uppföljningsinitiativ i samverkan mellan kommunens bolag, nämnder och kommunledning.

Kommunens bestämmande inflytande över de kommunala bolagen skall därutöver leda till att kommunkoncernens totala verksamhet blir än mer ändamålsenlig och effektiv samt styrbar ur såväl ett professionellt som ett demokratiskt perspektiv.

3. Formell styrning

I 3 kap. 16 – 18 §§ KL finns den huvudsakliga regleringen kring den formella kommunala styrningen av kommunala bolag.

Syftet med dessa bestämmelser är att tillförsäkra kommunfullmäktige inflytande över den kommunala verksamhet, som sker i bolagsform. Detta sker genom att kommunfullmäktige fastställer det kommunala ändamålet med verksamheten, utser ägarombud, som representerar fullmäktige på bolagsstämmorna, och utser samtliga styrelseledamöter, tillser att kommunfullmäktige får ta ställning innan styrelsen i bolaget fattar beslut av principiell vikt eller större betydelse och utser minst en lekmannarevisor.

Till detta kommer reglerna om offentlighetsprincipens tillämplighet på kommunala bolag.

De ovan anförda bestämmelserna har implementerats i samtliga bolags bolagsordningar. Kommunfullmäktige har därmed garanterats möjlighet att fatta nödvändiga beslut i enlighet med bestämmelserna i kommunallagen.

4. Materiell styrning

Av 3 kap 17 § KL framgår att kommunfullmäktige fastställer det kommunala ändamålet med verksamheten. I en formell mening har denna bestämmelse uppfyllts genom att bereda fullmäktige möjligheten att fastställa bolagsordningen i respektive bolag.

Uppsala kommun skall hädanefter efter samråd med berörda bolag utfärda särskilda ägardirektiv avseende mål och inriktning med verksamheten, avkastnings- och resultatkrav samt limiter för upplåning hos kommunen

Av 6 kap. 1 § KL framgår att kommunstyrelsen skall leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet. Styrelsen skall också ha uppsikt över kommunal verksamhet som bedrivs i bolagsform. Det åligger, i första hand, kommunstyrelsen att säkerställa att bolagens verksamhet bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt i enlighet med de föreskrifter som gäller för verksamheten.

Kommunstyrelsen skall därefter ansvara för att den interna kontrollen av den kommunala verksamheten tillgodoses samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

5. USAB:s styrelse och den operativa koncernledningen

Uppsala kommun har valt att leda och samordna bolagsverksamheten inom en koncern med USAB som koncernmoder.

USAB skall under kommunstyrelsens uppsikt ansvara för att verksamheten i de kommunala bolagen bedrivs på ett ändamålsenligt sätt i enlighet med det som anförs i denna ägarpolicy och enligt utfärdade ägardirektiv.

Uppsala Stadshus AB skall därutöver utgöra rådgivande part till de kommunala bolagen i de frågor som kan bli föremål för fullmäktiges ställningstagande enligt 3 kap. 17 § kommunallagen.

Den löpande förvaltningen i moderbolaget USAB utförs enligt 8 kap 25 § aktiebolagslagen av USAB:s verkställande direktör.

6. Bolagens styrelser

Styrelsen i respektive bolag ansvarar för verksamheten i enlighet med bestämmelserna i aktiebolagslagen (1975:1385), vilket bl a innebär att styrelsen har ansvar för att:

- Utforma organisationen så att redovisning, medelförvaltning och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt,
- Löpande bedöma bolagets ekonomiska situation,
- Upprätta skriftliga instruktioner för hur och när nödvändiga ekonomiska rapporter ska lämnas till styrelsen,
- Årligen fastställa en arbetsordning och en VD-instruktion.

Utöver detta skall bolagens styrelser medverka i årliga dialoger med kommunstyrelsen inför beslutet om kommunens IVE dokument.

7. Kommunkoncernen - koncerntänkande

Kommunen och de kommunala företagen får inte utgöra en grupp löst sammanhållna juridiska personer utan egentliga samband. Verksamheten i företagen är kommunal, har tillkommit på kommunala initiativ och har kommunen som huvudman. Med denna utgångspunkt är det naturligt att uppfatta kommunkoncernen som en enhet. Detta synsätt utgör grunden för koncerntänkandet som syftar till att se till vad som gagnar kommunen i dess helhet och inte till den enskilda juridiska personen/dotterbolaget i koncernen.

Koncerntänkandet och kommunens ledande roll i förhållande till bolagen kan motiveras från följande utgångspunkter:

- Det är rimligt att nämnder och bolag behandlas likartat i alla väsentliga avseenden. När det gäller styrning och kontroll av bolag, som arbetar på en konkurrensutsatt marknad, skall denna ske på ett sådant sätt att bolaget - inom de ramar lagstiftningen medger - bereds möjlighet att bedriva sin verksamhet på likvärdiga villkor som andra företag.

- Bolagen bedriver kommunal verksamhet för vilken kommunfullmäktige/ kommunstyrelsen bär det övergripande politiska och ekonomiska ansvaret.

- Bolagen utgör kommunens egendom och förvaltar stora värden.

- Kommunallagen förutsätter en enhetlig ledning för hela den kommunala organisationen.

- Förtroendet för kommunal verksamhet är beroende av att kommunen och de kommunala bolagen framstår och fungerar som en sammanhållen och demokratisk organisation.

8. Revision

Beträffande revision av kommunkoncernen har en samordnad upphandling skett av all revision dels inom kommunen, dels inom Uppsala Stadshusaktiebolagskoncernen. En samordning med och ett relevant informationsflöde till förtroendemannaorganet Kommunrevisionen har därmed säkerställts (jfr 3 kap. 17 § 5 st KL).

UPPSALA STADSHUS AB

Uppdaterad:	2014-10-13

En internkontrollplan ska svar på följande frågor: **Vad** ska kontrolleras ? **När** ska kontrollen genomföras ? **Hur** ska kontrollen genomföras ? **Vem** ska utföra kontrollen ?

Internkontrollplan 2015

VAD (PROCESS/RUTIN/SYSTEM)	KONTROLLMOMENT	VAR/HUR ?	Ansvarig för kontroll	Kontrollen utförs	Kontrollen utförd	Kontrollen utförd av	Kommentar
Arbetsordningen för styrelsen	Finns beslut/dokumentation ?	Finns i arbetsordning för styrelsen (i verksamhetsplanen)	Styrelsens ordförande	Beslut 1 gg/år i styrelsen			
Instruktion för VD	Finns beslut/dokumentation ?	Finns i instruktion för VD (i verksamhetsplanen)	Styrelsens ordförande	Beslut 1 gg/år i styrelsen			
Ägarstyrning och ägarpolicy	Finns beslut/dokumentation ?	Ägarpolicy är fastställd av Kommunfullmäktige 2005-03-21. Ägarstyrningen i form av ägardirektiv, avkastningskrav och utdelningsprinciper fastställs varje år i IVE.	Vd	Beslut 1 gg/år i styrelsen			
Företagets/koncernens **organisationsstruktur** är dokumenterad och tillgänglig för de anställda	Finns beslut/dokumentation ?	Koncernens struktur finns i årsredovisningen.	Vd	Beslut 1 gg/år i styrelsen			
Företaget har **kompetens inom ekonomisk rapportering**	Finns ekonom ?	En tjänst finns som bolagsekonom.	Vd	Beslut 1 ggr/år i styrelsen			Kompetens köps från KLK
Företaget har **kompetens inom bolagsfrågor/juridik**	Finns bolagsstrateg/jurist ?	En tjänst finns som bolagsstrateg + en del av tjänst som jurist.	Vd	Beslut 1 ggr/år i styrelsen			Kompetens köps från KLK
Förteckningar som beskriver ansvar och befogenheter inom organisationen	Finns beslut/dokumentation ?	- Attestinstruktion uppdateras en gång per år - I verksamhetsplanen finns arbetsordning för styrelsen och instruktion för VD	Vd	Beslut 1 gg/år i styrelsen			
Uppdaterade **skriftliga rutiner** som beskriver hur styrningen och uppföljningen sker.	Finns beslut/dokumentation ?	Anvisningar till budget/bokslut/prognos/ månadsuppföljning. + i IVE kapitel 2 + 8 samt bilaga 6	Ekonomidirektör samt bolagsstrateg och bolagsekonom.	Inför varje uppföljning/bokslut			

Bilaga 1K

UPPSALA STADSHUS AB

Uppdaterad:	2014-10-13

En internkontrollplan ska svar på följande frågor: **Vad** ska kontrolleras ? **När** ska kontrollen genomföras ? **Hur** ska kontrollen genomföras ? **Vem** ska utföra kontrollen ?

Internkontrollplan 2015

VAD (PROCESS/RUTIN/SYSTEM)	KONTROLLMOMENT	VAR/HUR ?	Ansvarig för kontroll	Kontrollen utförs	Kontrollen utförd	Kontrollen utförd av	Kommentar
Riksbedömning							
Bolaget upprättar årligen en affärsplan och budget som innefattar en känslighetsanalys och en riskbedömning.	Finns beslut/dokumentation ?	Affärsplaner/verksamhetsplan upprättas årligen.Bolagen kommenterar risker och osäkerheter i affärsplanerna. USAB kommentarer risker för koncernen i verksamhetsplanen.	Vd	Beslut 1 ggr/år i styrelsen			
Bolaget upprättar bokslut och prognoser för koncernen där **väsentliga risker och osäkerheter kommenteras**	Finns beslut/dokumentation ?	Bolagen kommenterar risker och osäkerheter i bokslut och prognoser. USAB kommenterar risker för koncernen.	Vd	Beslut 3 ggr/år i styrelse			
Förvar av aktiebrev	Finns förteckning över samtliga aktiebrev?/ Görs inventering av aktiebreven årligen	Aktiebrev i samtliga dotterbolag förvaras i kassaskåpet, en inventering av aktiebreven ska göras årligen. Förteckning över aktierna, se aktiebok.	Bolagsekonom/Bolagsstrateg	inventering/år			
Låneskuldens storlek	Finns beslut/dokumentation ?	I samband med upprättande av verksamhetsplan beräknas kommande lånebehov. Kommunstyrelsen fastställer årligen limit för upplåningen.	Vd	Beslut 1 gg/år i styrelse			
Medarbetarna har den kompetens som krävs för att utföra ålagda arbetsuppgifter	Finns beslut/dokumentation ?	Utvecklingssamtal	Respektive enhetschef för medarbetare	1 ggr /år			

UPPSALA STADSHUS AB

Uppdaterad:	2014-10-13

En internkontrollplan ska svar på följande frågor: **Vad** ska kontrolleras ? **När** ska kontrollen genomföras ? **Hur** ska kontrollen genomföras ? **Vem** ska utföra kontrollen ?

Internkontrollplan 2015

VAD (PROCESS/RUTIN/SYSTEM)	KONTROLLMOMENT	VAR/HUR ?	Ansvarig för kontroll	Kontrollen utförs	Kontrollen utförd	Kontrollen utförd av	Kommentar
Kontrollaktiviteter							
Ekonomiska uppföljningar: moderbolaget, dotterbolagen och koncernen	Rapporterar bolagen ? Konsolideras koncernen ?	Enligt uppföljningsplan i IVE	USAB:s styrelse	Beslut i styrelsen: Bokslut per aug och dec, prognoser per apr och aug.			
Månadsuppföljning analys av utfall vs föregående år/period	Rapporterar bolagen ?	Enligt standardiserad månadsrapport	USAB:s styrelse	Månadsvis			
Uppfyllelse av **avkastningskrav**	Rapporterar bolagen ? Konsolideras koncernen ?	Enligt uppföljningsplan i USAB:s verksamhetsplan	USAB:s styrelse	Beslut i styrelsen: Prognos apr + aug, bokslut per dec.			
Uppföljning av **ägardirektiv** till bolagen	Rapporterar bolagen ? Konsolideras koncernen ?	Enligt uppföljningsplan i USAB:s verksamhetsplan	USAB:s styrelse	Beslut i styrelsen: Per aug (prognos) + dec (bokslut)			
Bolaget har kontroll över **skattesituationen**	Följs skattesituationen ?	Skatteläget följs fortlöpande i koncernen + i samband med deklaration och bokslut	Bolagsekonom + bolagsstrateg	Kontinuerligt			
Bolaget har kontroll över att **skatteeffekterna minimeras** i **koncernen** genom att använda möjligheterna till resultatutjämning	Följs skattesituationen ?	Skatteläget följs fortlöpande i koncernen + i samband med deklaration och bokslut	Bolagsekonom + bolagsstrateg	Kontinuerligt			
Information och kommunikation							
Den finansiella rapporteringen kommuniceras externt	Var publiceras den finansiella rapporteringen ?	På Insidan. I separat delårsrapport/årsredovisning samt i kommunens delårsrapprot/årsredovisning. Separat prognos per april.	Bolagsstrateg	3 ggr/år			
Övervakning							
Kartläggning av interna **rutiner och processer**	**Finns kartläggning ?**	Ja, finns för bokslut, budget, prognos, ärendehantering, fakturahantering, systemanvändning m m	Bolagsekonom + bolagsstrateg				
Arkiv + diariefunktion	Finns arkiv + diariefunktion ?	Arkivbeskrivning + förteckning finns	Vd	1 ggr/år			
Rapportering till **bolagsverket**	Sker rapportering ?	I samband med styrelseförändringar + vid rapportering av årsredovisning	Vd	Vid behov			

Handläggare
Johan Lambe

Datum
2014-11-01

Bilaga 1 L

Attestinstruktioner för Uppsala Stadshus AB

Föreliggande dokument reglerar den interna kontrollen över de ekonomiska transaktioner för vilket bolaget ansvarar. Styrelsen för Uppsala Stadshus AB har i särskild VD instruktion bemyndigad bolagets verksällande direktör att upprätta skriftliga instruktioner avseende attesteringen av verifikations- och utbetalningsunderlag.

Attesteringen ska omfatta alla slags ekonomiska transaktioner. Samtliga ekonomiska transaktioner som registreras i ekonomisystemet ska attesteras. Kontrollåtgärdernas omfattning bestäms med hänsyn tagen till *väsentlighet* och *risk.*

- Fakturor och andra externa utbetalningar.
- Placering av likvida medel.
- Interna transaktioner och bokföringsorder.

Olika slag av attest

Granskningsattest

Granskningsattest avser den matematiska kontrollen av att fakturan är rätt uträknad. Vid köp av varor och tjänster intygar attestanten att bolaget fysiskt fått det som beställts eller att beställd tjänst har utförts. Kontrollen riktar sig främst gentemot omvärlden för att tillförsäkra sig om att avtal fullföljts etc. I kontrollen ligger därför också att föra fram reklamationer, restnoteringar eller andra klagomål till leverantören.

Attesten innebär kontroll av erhållen faktura, eller motsvarande underlag, mot beslut, beställning eller följesedel, d v s att

- Beställning har skett hos leverantören av behörig person.
- Kvantitet och kvalitet är riktiga och stämmer med beställning.
- Pris, rabatt och övriga villkor inkl moms är riktiga och stämmer med ingångna avtal.
- Kontering har skett på ett riktigt sätt
- Om inköp inte gjorts enligt ramavtal ska orsaken till detta antecknas på fakturan.

Behörighetsattest

Behörighetsattesten är den sista åtgärden innan transaktionen fullföljs. Kontrollen omfattar att

- Föreskrivna attester har skett.
- Behöriga personer har attesterat.
- Betalning går till rätt mottagare.

Attesteringsbehörigheten för olika transaktioner framgår av nedanstående schema

Underlag	Granskningsattest	Behörighetsattest
Fakturor och andra externa utbetalningar.	Bolagsekonom vid kommunledningskontorets stab för ekonomi och eller bolagsstrateg	Verkställande direktör eller dess ersättare
Placering av likvida medel.	Bolagsekonom vid kommunledningskontorets stab för ekonomi eller bolagsstrateg	Verkställande direktör eller dess ersättare
Interna transaktioner och bokföringsorder som inte innefattar betalningar	Bolagsekonom vid kommunledningskontorets stab för ekonomi eller bolagsstrateg	Bolagsstrateg

Attestinstruktionerna revideras vid behov, dock minst en gång per år.

Joachim Danielsson
Vd

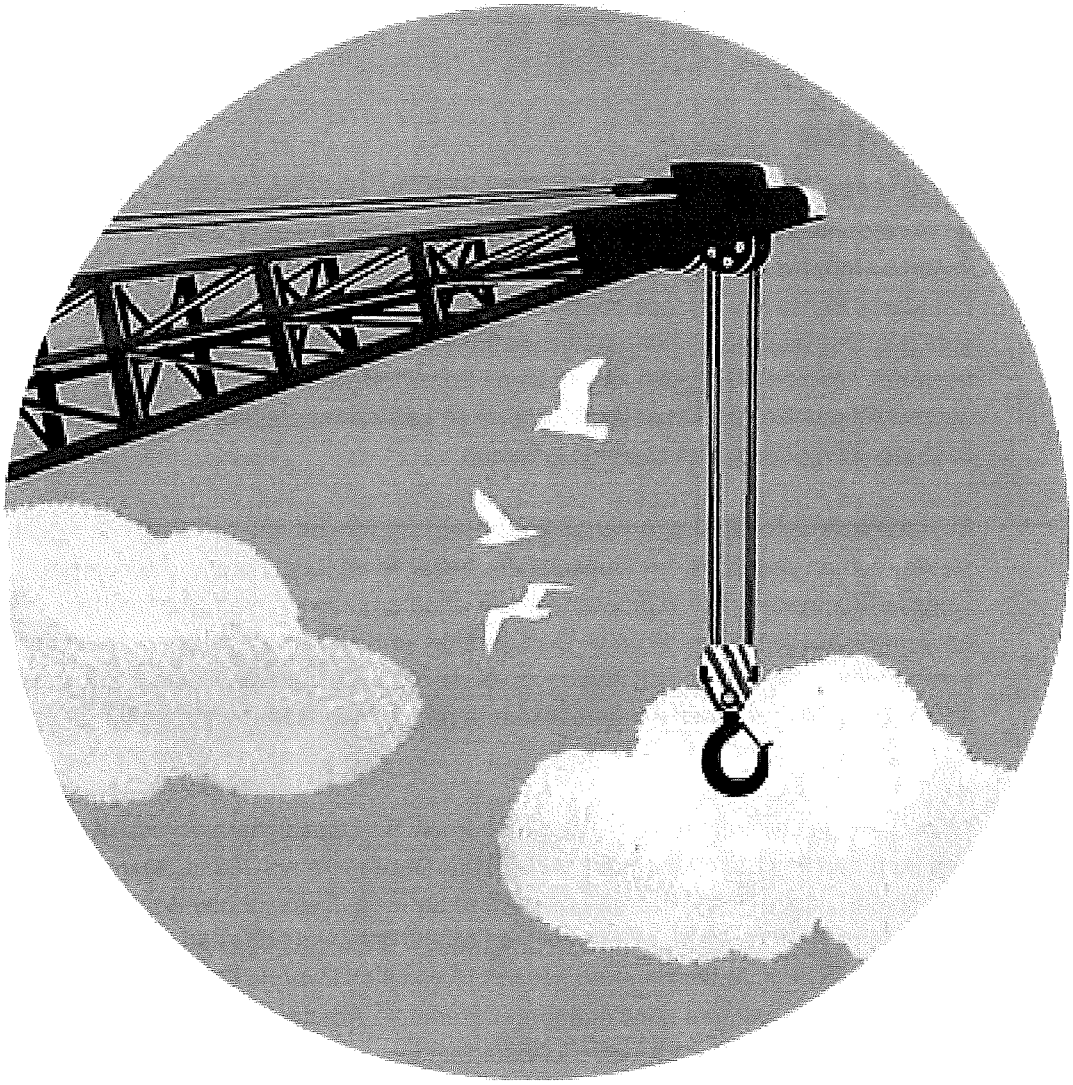
Bilaga 2

BUDGET 2015
och
PLANER 2016-2018
inkl. affärsplaner

för

UPPSALA STADSHUS DOTTERBOLAG

2015-01-21



AFFÄRSPLAN 2015-2018

Fastställs av Uppsalahems styrelse 2015-01-21

UPPSALAHEM
Uppsalahem AB (publ) **Postadress:** Box 136, 751 04 Uppsala **Växel:** 018-727 34 00
Webb: www.uppsalahem.se **Org.nr.:** 556137-3589

INLEDNING

Uppsala fortsätter växa och som Uppsalas ledande bostadsbolag är vi en viktig aktör för att få stadens utveckling att fortsätta i den positiva riktningen. Vår vision är att bidra till ett levande Uppsala och detta syns i mycket av det vi gör, bland annat genom projektet Nya Eriksberg, förnyelser och nya spännande byggprojekt. Vår bostadskö växer för var dag som går. Det visar på att det fortfarande finns ett starkt intresse och efterfrågan på våra bostäder. Med detta i ryggen kan vi även i framtiden planera för en hög nyproduktionsnivå och förnyelser för att på så sätt kunna erbjuda fler, och mer attraktiva, bostäder till medborgare i Uppsala kommun.

Bostadsmarknaden för Uppsalahemkoncernen ser fortsatt god och stabil ut. Nöjda kunder och en positiv bild av Uppsalahem bidrar till att förstärka vår position på Uppsalamarknaden. När vi arbetar som en enad organisation, ett Uppsalahem, och med en gemensam värdegrund kan vi nå våra höga ambitioner vad gäller nyproduktionstakt, trevliga bostadsområden och hög upplevd servicenivå. Detta är viktiga framgångsfaktorer som vi även i fortsättningen måste fokusera på när vi fortsätter vår resa för att utveckla Uppsala.

Affärsplanen skall fungera som ett styrdokument för Uppsalahem och staka ut arbetet för den kommande fyraårsperioden (2015-2018). Det är vd:s och ledningens uppgift att, genom detta dokument, tillsammans peka ut den väg vi ska jobba efter för att driva bolaget framåt. Vid sidan om affärsplanen måste det även finnas ett inre driv från alla medarbetare för att utveckla företaget och bidra till ett levande Uppsala. Uppsatta mål är därför alla medarbetares angelägenhet och ansvar. Arbetar vi tillsammans som ett Uppsalahem kan vi göra ett bättre jobb för kunden.

Uppsalahem har genom gedigen kunskap och hårt arbete nått upp till, och överträffat, ägarens mål och levererat det ägaren kräver av oss. På så sätt har vi arbetat oss fram till en gynnsam position. Med utgångspunkt från ägarens krav, har vi nu möjlighet att formulera våra egna mål utifrån de utmaningar och förutsättningar som vi själva ser i branschen. Det gäller dock som alltid att prioritera de satsningar som görs och hela tiden arbeta affärsmässigt.

Med denna bakgrund har vi valt att fokusera på följande områden under denna affärplansperiod.

Nyproduktion och förnyelse
Ägaren har höga förväntningar på Uppsalahems möjligheter att producera bostäder, dessa förväntningar strävar vi självklart efter att infria. Genom nyproduktion, förnyelse

och stadsdelsutveckling är vi en viktig del i Uppsalas tillväxt. I alla moment tar vi även hänsyn till miljön och arbetar för att minska vår klimatpåverkan.

Kunden
Nöjda kunder är tillsammans med välskötta fastigheter och kompetenta medarbetare vår viktigaste tillgång. Vår strävan är därför alltid att möta, och försöka överträffa, våra kunders förväntningar. På så sätt utmanar vi oss själva för att boendet vi erbjuder ska upplevas som attraktivt och utvecklas efter kundens unika behov.

Affärsmässighet
Med nöjda kunder som väljer Uppsalahem framför andra alternativ säkerställer vi en långsiktigt hållbar ekonomi. Med god ekonomi lägger vi sedan grunden för ännu bättre förutsättningar för Uppsalahem och kunden. Den stora utmaningen under affärsperioden blir nu att fortsätta bygga nya bostäder, arbeta med förnyelse och den dagliga förvaltningen utan att göra avsteg från affärsmässigheten. Vi måste kunna visa att de pengar vi satsar i nyproduktion, förnyelse och i andra projekt ger en tillräckligt bra avkastning för att säkerställa en fortsatt ljus framtid.

Ett starkt varumärke
Arbetet för ett starkt varumärke är ständigt aktuellt – vi fortsätter vår varumärkesresa både internt och externt. Vårt varumärke är alla de samlade intryck, känslor, bilder och associationer man får när man tänker på Uppsalahem, allt vi gör påverkar med andra ord vårt varumärke. Målet är att Uppsalaborna ska ha en mycket positiv bild av vårt bidrag till stadens utveckling och framtid. Vi vill att det ska vara tydligt att vi är Uppsalas ledande bostadsbolag och vi ska vara ett föredöme i den lokala debatten gällande bostadsfrågan. Med positiva associationer kommer också kundnöjdheten att öka och bidra till att vi kan locka ny kompetens till organisationen. Varumärket är således ett resultat av vårt arbete och hur väl vi når våra mål. Därför är det viktigt att våra medarbetare lever varumärket varje dag, i varje möte med våra kunder. Alla medarbetare måste ständigt arbeta efter våra ledstjärnor – Handlingskraft, Engagemang och Målfokus – HEM.

Kompetenta medarbetare
En förutsättning för att kunna överträffa kundernas förväntningar, leverera mot högt uppsatta mål och att ständigt utveckla företaget är att bygga verksamheten på kunniga och engagerade medarbetare som arbetar mot samma mål. Medarbetare ställer i sin tur höga krav på ett utvecklande, entusiasmerande och visionärt ledarskap, vilket är ett område Uppsalahem fokuserat arbetar med och ständigt förbättrar. Kunniga och effektiva medarbetare som vill utveckla sig själva och företaget ger oss verktyg vi behöver för att leverera en bra produkt till våra kunder.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Inledning **2**

Ägarens direktiv och uppdrag **6**

Styrmodell och styrstruktur **7**

Vision, affärsidé, varumärkeslöfte och inriktningsmål **9**

Vision 9

Affärsidé 9

Varumärkeslöfte 9

Inriktningsmål 2015-2018 9

Varumärkesplattform **11**

Nulägesanalys och förutsättningar **12**

Bostadsmarknaden i Uppsala 12

Ekonomiskt nuläge 14

Arbetsmarknad och rekryteringsläge 15

Inriktningsmål 2015-2018 ..... **16**

1. Uppsalahem erbjuder ett attraktivt boende som motsvarar kundernas förväntningar 16

2. Uppsalahem är en aktiv samhällsbyggare 19

3. Uppsalahem skapar trygga ekonomiska förutsättningar 22

4. Uppsalahem är en attraktiv arbetsgivare med en effektiv organisation och med kompetenta medarbetare 26

Bilagor **30**

ÄGARENS DIREKTIV OCH UPPDRAG

Uppsalahem AB bidrar till att stärka kommunens utveckling genom att med hög kompetens äga, förvalta och bygga hyresfastigheter i Uppsala. Uppsalahem AB erbjuder kunderna det boende de vill ha i olika faser i livet. Det innebär att Uppsalahem AB:

- Med utgångspunkt i den av kommunfullmäktige antagna bostadspolitiska strategin, bidrar till att nya lägenheter tillkommer i kommunen.
- Erbjuder, om kommunen begär det, upp till 5 procent av nyuthyrningen per år till personer som av särskilda ekonomiska och/eller sociala skäl inte kan få en bostad på egen hand. (Nyuthyrning definieras som det antal lägenheter Uppsalahem AB hyr ut per år).
- Är en aktiv part i Uppsalas stadsutveckling och därmed samverkar med övriga bolag och nämnder i arbetet med att utveckla nya och förnya befintliga stadsdelar.
- På affärsmässiga grunder söker uppnå en hög nyproduktionsnivå av hyreslägenheter per år.
- Genom intentionsavtal med kommunstyrelsen i Uppsala kommun verkar för att öka nyproduktionen av hyresbostäder i kommunen.
- Bolaget arbetar med energieffektivisering och stödjer systematiskt tillämpning av ny energiteknik, energisnåla uppvärmningslösningar och materialval med hög miljöprestanda.

Avkastningskrav
Kortsiktigt: 2015–2018: Driftnettot, inklusive eventuella kapitalvinster från försäljning av fastigheter, utgör årligen 6 procent av koncernens marknadsvärde.

Långsiktigt: Marknadsvärdet på bolaget stiger på medellång sikt realt med 2 procent per år. Värdestegringskravet behöver ej uppfyllas varje enskilt år, men kan avläsas varje år.

Utdelningsprincip
Uppsalahem AB är ett allmännyttigt bostadsföretag och lyder under lag (2010:879) om allmännyttiga bostadsföretag. I lagen medges utdelning från allmännyttiga kommunala bostadsföretag med ett belopp som maximalt motsvarar av ägaren tillskjutet kapital (bolagets aktiekapital) multiplicerat med den genomsnittliga statslåneräntan plus en procentenhet.

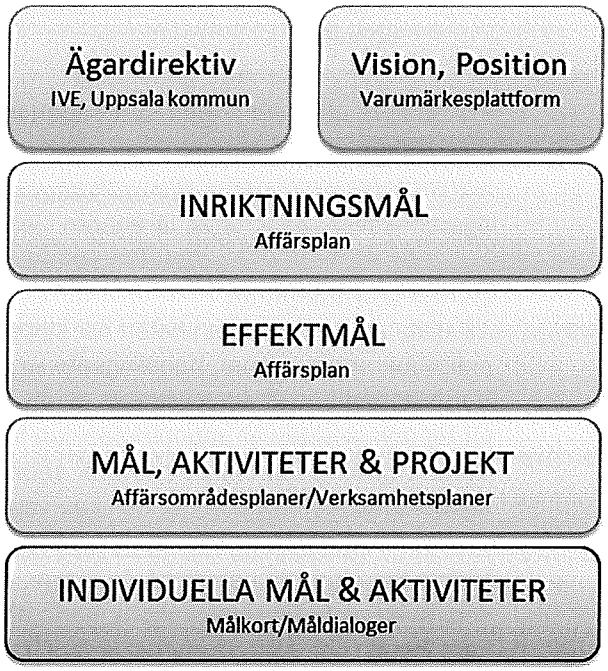
Utdelningen från Uppsalahem AB uppgår till av ägaren tillskjutet kapital (bolagets aktiekapital) multiplicerat med den genomsnittliga statslåneräntan plus en procentenhet.

Källa: IVE 2015-2018, Uppsala kommun

STYRMODELL OCH STYRSTRUKTUR

Affärsplanen är ett viktigt styrdokument som pekar ut bolagets riktning via inriktningsmål. Dessa är övergripande men inte tidsbestämda.

I affärsplanen för 2015-2018 har vi valt att fortsätta utveckla de fyra inriktningsmålen som tidigare utgjort grunden för koncernens arbete. Till dessa fyra inriktningsmål har vi kopplat mätbara och tidsatta effektmål för hela organisationen att arbeta efter. Genom effektmålen kan vi göra uppföljningar och mäta vår måluppfyllelse.



Figur 1

Utifrån affärsplanens inriktningsmål och effektmål skapar affärsområdena Bostadsutveckling och Bostadsservice affärsområdesplaner medan förvaltningen och Affärs- och verksamhetsutveckling skapar verksamhetsplaner. Studentstaden formulerar en egen affärsplan med utgångspunkt från koncernens affärsplan. Det är genom dessa planer som inriktningsmålen och effektmålen skall konkretiseras av verksamheten, de bryts ner till projekt, aktiviteter och mål som tidsbestäms och svarar mot affärsplanen. På så sätt konkretiserar avdelningarna på ett tydligt sätt sitt bidrag till organisationens måluppfyllelse.

När verksamheten har återkopplat sina mål och projekt skapar affärsstöd sina verksamhetsplaner. Affärsstöds verksamhetsplanering grundar sig således på vilken styrning och stöd organisationen behöver för att nå uppsatta mål, samt eventuella specifika effektmål i affärsplanen.

Figur 1, ovan till höger, är till för att visualisera hur nedbrytningen av våra mål ser ut, från ägardirektiv ner till individuella mål. Figuren visar ett enkelt schema där det framgår hur de olika typerna av mål och projekt hänger ihop samt var målen går att finna (t.ex. Inriktningsmålen finns i Affärsplanen).

Uppsalahem lägger stor vikt vid att varje medarbetare känner sin delaktighet, att det arbete man gör är värdefullt, samt tar individuellt ansvar i strävan mot koncernens

gemensamma mål. Därför krävs en nedbrytning av målen helt till individnivå, detta sker genom måldialoger som hålls mellan chef och medarbetare.

Uppföljning
Innan verksamhetsåret börjar görs en första avstämning för att säkerställa att:

- Verksamhetens mål svarar mot affärsplanens mål
- Organisationens målformuleringar är korrekta så att uppföljning är möjlig
- Organisationens samlade bidrag räcker för att effektmålen rimligen ska kunna uppnås
- En ny riskanalys genomförs

För att tillse att vi når målen sker sedan måluppföljning i samband med bokslut och nulägeskontroll rapporteras i samband med prognosgenomgångar. Måluppfyllelse på ledningsnivå rapporteras till styrelsen, vanligtvis i mars efterföljande år, och uppfyllelse av ägardirektiven rapporteras till ägaren i januari.

Övriga styrdokument
Till hjälp att styra verksamheten har Uppsalahem, utöver affärsplanen, utarbetat ett antal policydokument, rutiner, handlingsplaner, processer och speciellt framtagna strategier. Varje styrdokument administreras av en dokumentägare och det är denne som ansvarar för att dokumenten är uppdaterade och finns tillgängliga för organisationen att ta del av. Varje enskild medarbetare ansvarar sedan för att sätta sig in i, och arbeta efter, de styrdokument som påverkar, och kan vara av vikt för, arbetet.

Vidare har Uppsala kommunfullmäktige, i form av ägare, beslutat om ett antal policier som även omfattar Uppsalahem. Varje affärs- och verksamhetsområde förväntas därför vara insatt i och följa de styrdokument från kommunen som rör den egna verksamheten.

Intern styrning och kontroll
Inom Uppsalahemkoncernen använder vi oss av en ändamålsenlig intern styrning och kontroll. I affärsplaneringsprocessen görs därför riskanalyser på flera nivåer i bolaget, riskanalyserna används för att skapa åtgärdsplaner kopplade till affärsstyrningsdokumenten. Varje år redovisas en internkontrollplan för ägaren. (Riskanalys och internkontrollplan finns bilagt affärsplanen).

För att få en rättvisande och lyckad internstyrning och kontroll vill vi lyfta fram följande framgångsfaktorer:

- Att det är en prioriterad fråga för företagsledningen
- En funktion inom koncernen som har samordnings- och utvecklingsansvar
- En utvecklad styrnings- och kontrolldokumentation
- Organisationen skall arbeta efter styrdokument och med en känd process
- Det skall finnas tydliga mål, roller och ansvarsfördelning i verksamheten

VISION, AFFÄRSIDÉ, VARUMÄRKESLÖFTE OCH INRIKTNINGSMÅL

Vision

Uppsalahem bidrar till ett levande Uppsala

Uppsalahem arbetar för att skapa en levande stadsmiljö och bidrar till att bygga en attraktiv stad som många vill bo och leva i.

Affärsidé

Uppsalahems affärsidé är att bidra till att stärka kommunens utveckling genom att med hög kompetens äga, förvalta, och utveckla fastigheter och erbjuda boende för olika faser i livet.

Varumärkeslöfte

Hemma är plats för det viktigaste

Vi på Uppsalahem tycker att ett tryggt och bra hem är en av de viktigaste delarna i alla människors liv. Därför jobbar vi hårt för att våra kunder ska trivas hos oss i stort och smått och i alla faser av livet. Nöjda kunder är en av våra viktigaste tillgångar och hur vi bemöter och behandlar våra kunder är därför en prioriterad fråga.

Inriktningsmål 2015-2018

För att uppfylla ägardirektiven och nå upp till vår vision använder vi fyra inriktningsmål som ska ligga till grund för koncernens arbete under perioden. Inriktningsmålen är tätt sammanflätade och påverkar i stor utsträckning varandra, det är därför av vikt att vi strävar efter att uppfylla alla mål och ser på dem ur ett helhetsperspektiv.

1. Uppsalahem erbjuder ett attraktivt boende som motsvarar kundernas förväntningar

Vi ska arbeta för att boendet Uppsalahem erbjuder upplevs som attraktivt av kunder, bostadssökande, Uppsalabor och medarbetare. Ett attraktivt boende för oss är ett hem där hyresgästen kan trivas. Utöver det attraktiva boendet ska vi erbjuda våra kunder en servicenivå som motsvarar, och ibland överträffar, deras förväntningar. Hos Uppsalahem ska alla kunder känna sig uppskattade, väl behandlade och nöjda med bemötandet.

2. Uppsalahem är en aktiv samhällsbyggare

Uppsalahem ska vara en aktiv samhällsbyggare som utvecklar staden, tar socialt ansvar och utnyttjar resurser på ett ansvarsfullt sätt. Vår målsättning är att Uppsalabor upplever Uppsalahem som en av de främsta aktörerna för Uppsalas utveckling och miljöarbete.

3. Uppsalahem skapar trygga ekonomiska förutsättningar

Uppsalahem ska i alla situationer agera affärsmässigt, det gäller alla medarbetare och ska genomsyra hela organisationen. För att fortsätta vara ett framgångsrikt bolag, skapa möjligheter att nå inriktningsmålen samt nå upp till våra ägardirektiv så är det en

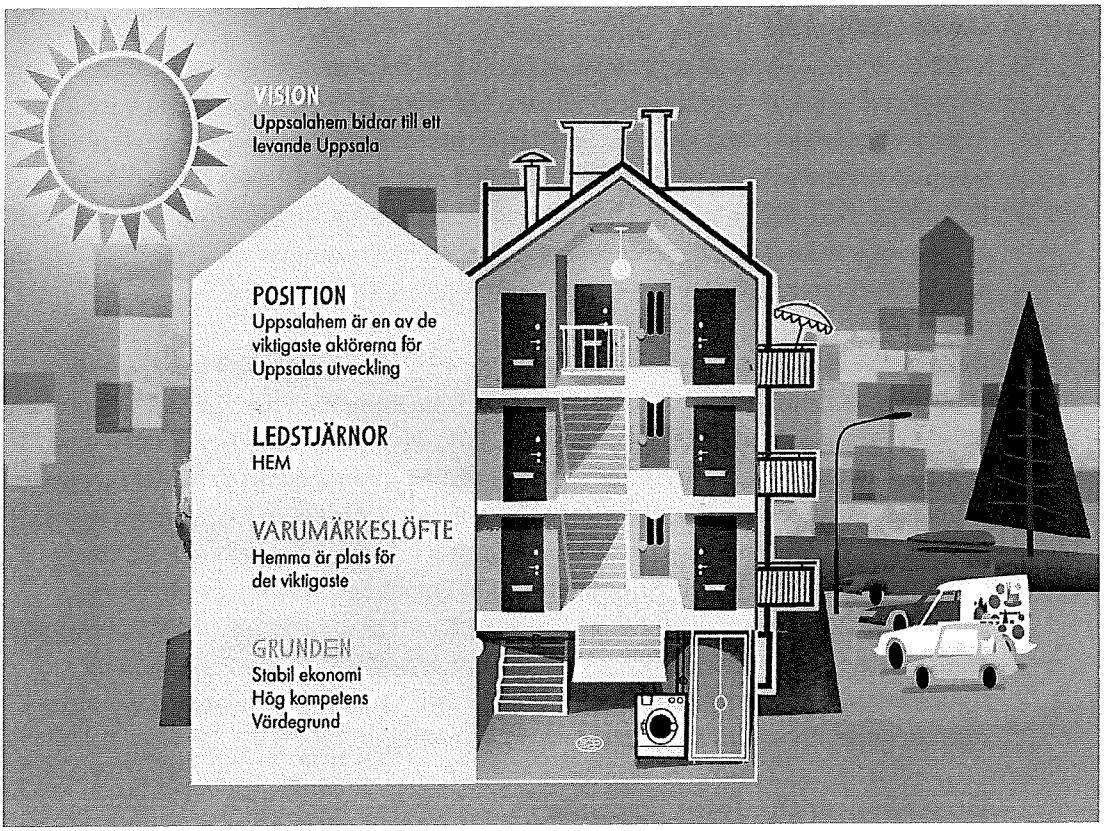
förutsättning att vi har en trygg ekonomi. Vi måste därför fortsätta att uppvisa en värdestegring och tjäna pengar för att kunna driva vår verksamhet vidare.

4. Uppsalahem är en attraktiv arbetsgivare med en effektiv organisation och med kompetenta medarbetare

En viktig faktor i vår fortsatta framgång är att vi kan attrahera och behålla kompetenta medarbetare. Organisation och kompetens är under ständig utveckling för att möta förändringar i vår omvärld, kunders förväntningar och för att arbeta effektivt. Varumärkesplattformen säkerställer att vi arbetar som ett enat företag och mot samma mål och våra ledstjärnor ger oss stöd och guidar oss i vårt dagliga agerande i att göra våra kunder ännu mer nöjda och stärka den positiva bilden av Uppsalahem.

VARUMÄRKESPLATTFORM

Våra fyra inriktningsmål utgör tillsammans en viktig del av Uppsalahems varumärkesplattform. Som framgår av bilden nedan så bildar mål tre och fyra en del av grunden medan det första inriktningsmålet finns att hitta i nivån för varumärkeslöftet. Det andra målet återfinns till sist i den eftersträvade positionen.



Syftet med vår varumärkesplattform

Syftet med vår varumärkesplattform är att ge hela organisationen ett gemensamt sätt att tänka och agera för att kunna dra åt samma håll. En enad organisation som samarbetar tillsammans som ett lag kan möta kundernas förväntningar på bästa sätt och ger oss ett verktyg i strävan efter att ge våra kunder bra service. Varumärkesplattformen har även som syfte att fungera som ett internt styrverktyg och beslutsstöd samt guida och underlätta kommunikation kring vilka vi är och vad vi gör. Varumärkesplattformen kan med fördel användas i arbete gentemot alla intressenter.

NULÄGESANALYS OCH FÖRUTSÄTTNINGAR

För att få en så bra bild som möjligt av marknaden, samt möjligheter och risker som Uppsalahem möter så följer vi kontinuerligt utvecklingen på bostadsmarknaden, finansmarknaden, arbetsmarknaden och utvecklingen i Uppsala och Sverige. Detta möjliggör att vi ständigt kan anpassa mål och arbetssätt efter aktuella förutsättningar.

Omvärld-Närvärld

2008 drabbades stora delar av västvärlden av en mycket omfattande ekonomisk kris, där Sverige nämnts som det land som kanske har klarat konsekvenserna av denna kris bäst. Inom landet pekar bland annat SCB fakta på att Mälardalen är en motor i Sveriges tillväxt då cirka hälften av landets ekonomiska tillväxt mätt som BNP sker i Mälardalen. Arbetsmarknadsregionen Stockholm-Uppsala står, enligt Handelskammaren, för hälften av Sveriges befolkningstillväxt och enligt samma källa kommer vår region att vara den snabbast växande befolkningsregionen i Europa på 10-15 års sikt.

Detta summerat gör att Uppsalahem verkar på en av Sveriges och kanske hela västvärldens hetaste bostadsmarknader. Uppsala kommun tittar själv på tillväxtscenario "hög" vilket innebär 350 000 invånare i Uppsala till år 2050 och kommunens egen ambition att öka byggtakten är oerhört tydlig bland annat genom det antal bygglov som beslutats under de senaste året. Under flera år har dock antalet byggherrar speciellt för hyresrättsbyggare varit begränsat inom Uppsala kommun. Ambitionsnivå från kommunens sida är dock mycket klart med målet att det skall finnas ett 100-tal byggherrar i kommunen inom några år, detta för att bredda utbudet och öka byggandet i staden. Allt detta sammantaget innebär en spännande konkurrenssituation för Uppsalahem då Uppsalaborna kommer att kunna jämföra och utvärdera vår stora nyproduktion mot andra byggherrars produktion.

Bostadsmarknaden i Uppsala

Uppsala expanderar och i kommunen bor över 200 000 invånare. Befolkningsökningen och dagens situation med bostadsbrist pekar mot ett behov av ca 2 000 nya bostäder per år, och speciellt hög är efterfrågan på hyresrätter. En väl fungerande bostadsmarknad är en förutsättning för Uppsalas fortsatta tillväxt och fler aktörer behöver producera hyresrätter. Under de närmaste åren kommer vi att få följa många kollegor här i Uppsala som bygger och förvaltar nya hyresrätter vilket blir en spännande situation för oss som under många år varit dominerande när det gäller produktion av nya bostäder i Uppsala.

Den generella efterfrågan på bostäder i Uppsala

När vi analyserar bostadsefterfrågan och tittar på dess underliggande faktorer, så skiljer vi på demografisk efterfrågan och ekonomisk efterfrågan. Demografisk efterfrågan bygger på befolkningsunderlagets tillväxt och sammansättning, medan den ekonomiska efterfrågan tar sig uttryck i betalningsvilja för bostäder. Vi har under året skaffat oss

utökad kunskap och en tillämpbar modell för att se efterfrågan i förhållande till hyresnivå. Detta ger oss en bättre möjlighet att kartlägga den ekonomiska betalningsviljan, vilket är en viktig del i planeringen, hyressättning och uppföljning av vår stora nyproduktionsvolym.

Efterfrågan på bostäder är fortsatt mycket hög i Uppsala. Olika aktörer beräknar den ackumulerade bristen till cirka 10 000 bostäder utifrån det demografiska behovet. Efterfrågan på Uppsalahems bostäder är fortsatt stabil eller till och med svagt ökande på en hög nivå. Antalet registrerade bostadssökande hos Uppsalahem per första augusti 2014 var 93247 stycken varav 46 procent var bosatta i Uppsalas tätort. Studentstadens kö var vid samma datum 90828 personer, vi kan dock för närvarande inte ange antalet dubbelregistrerade i de båda köerna.

Något annat som pekar på intresset för Uppsalahems bostäder är den kötid som behövs för att teckna kontrakt. Under 2010 krävdes i genomsnitt 7,3 års kötid för att teckna kontrakt. Detta hade för första tertialet 2014 ökat till över 10 år.

Flest intresseanmälningar per utannonserad ledig bostad ser vi på vanliga bostäder (lägenheter inom Uppsalahem som inte är nyproduktion och är sökbara för alla ålderskategorier) där vi under första tertialet 2014 nu passerade 600 (550) ansökningar i snitt på varje bostad.
För vår nyproduktion är söktrycket 230 (200) sökande per objekt under samma period.

Bostadsmarknaden för unga
I Uppsala råder generell bostadsbrist och det slår synnerligen hårt mot unga eftersom denna grupp ofta har ett begränsat kapital och inkomst för bostadsanskaffning samt i regel korta kötider. Åldersfördelningen i Uppsala kommun visar klart högre andel unga (personer mellan 20 och 30 år) än i riket som helhet. Knappt hälften av de drygt 94 000 personer som står i Uppsalahems bostadskö är under 27 år. Gruppen 20 till 30 år är det segmentet av Uppsalahems kö som ökat mest under det gångna året

Inom Uppsalahems bestånd finns idag cirka 360 bostäder vikta för målgruppen unga under 27 år. Vi på Uppsalahem arbetar för att möta den stora bostadsefterfrågan i denna grupp genom nyproduktion och kontinuerlig omvandling av vanliga bostäder till ungdomsbostäder. Under 2012 påbörjades nyproduktion av 260 ungdomsbostäder i Rosendal där hälften av bostäderna är inflyttade under hösten 2014.

Söktrycket på våra ungdomsbostäder har minskat sedan 2011 från 500 sökande per lägenhet till cirka 300, sannolikt beroende på att utbudet av nya ungdomslägenhet har ökat under 2013/2014.

Bostadsmarknaden för äldre
Efterfrågan på Uppsalahems bostäder som riktar sig till äldre är relativt svag. Detta märks i synnerhet bland våra seniorbostäder, de bostäder som vi erbjuder exklusivt till personer över 55 år. Även för kategorin trygghetsbostäder, bostäder som erbjuds personer över 70 år, har vi en låg efterfrågan jämfört med övriga kategorier.
Dessa två typer av kategoriboende har cirka 10-20 ansökningar per ledig lägenhet. Denna låga efterfrågan skall även ses i ljuset av få lediga objekt.

Studentbostadsmarknaden i Uppsala
Uppsala är en stor universitetsstad med totalt cirka 40 000 studenter fördelat på de båda universiteten. Det finns cirka 30 aktörer som tillhandahåller bostäder för studenter i Uppsala. Aktörerna utgörs av bostadsbolag, studentbostadsstiftelser samt nationernas bostadsstiftelser. Totalt finns cirka 12 000 bostäder inriktade mot studenter där Studentstaden är den största aktören med sina ca 3 400 bostäder. Sedan 2013-05-30 är Studentstaden ett helägt dotterbolag inom Uppsalahemkoncernen. Förutom ägandet i Studentstaden äger Uppsalahem för närvarande knappt 270 egna studentbostäder som förvaltas av Studentstaden. Under 2014 har alla koncernens studentbostäder samlats inom Studentstaden. Uppsalahem och Studentstaden har utöver beståndet pågående och planerad nyproduktion av ytterligare cirka 600 bostäder för studenter och ungdomar fram till år 2015.

Att fortlöpande och systematiskt följa söktrycket inom Studentstaden blir en viktig fråga under affärsplansperioden. De första analyserna visar att efterfrågan på studentrum är betydligt lägre än "kompletta lägenheter" för studenter trots att alla Studentstadens rum finns i attraktiva lägen.

Ekonomiskt nuläge
För ett år sedan, hösten 2013, såg konjunkturutsikterna relativt ljusa ut, såväl i omvärlden som i Sverige. Den svenska inflationen hade enligt bedömare nått sin botten och reporäntan, som då var 1 %, skulle troligen börja höjas under 2014.

I november 2014 har bilden förändrats. Den amerikanska ekonomin är fortsatt stark, men Euro-området, som är viktigt för svensk export, har problem med låg tillväxt, sjunkande inflation och fortsatt hög arbetslöshet. Även i Sverige har inflationen sjunkit.

I Sverige fortsätter trots allt konjunkturen att förbättras, framför allt driven av en god tillväxt i hushållens konsumtion och ett ökat bostadsbyggande.
Sysselsättningen har utvecklats påfallande starkt. Konjunkturinstitutet (KI) tror på en förbättrad ekonomi de närmaste åren som gör att sysselsättningen fortsätter att öka med ca 1 procent per år till 2018. Samtidigt har arbetslösheten förblivit hög beroende på ett kraftigt ökat antal personer som vill in på arbetsmarknaden.

Reporäntan sänktes i december 2013 med 0,25 % till 0,75 %. I juli kom nästa sänkning, nu med 0,5 % till 0,25 % och i oktober sänktes reporäntan till historiska 0 %. Den svenska kronan har successivt försvagats under det senaste året, från ca 8,80 till ca 9,30 SEK/EUR. Också mot USD har kronan försvagats kraftigt.

Svensk BNP-tillväxt tar fart 2015 efter en svag utveckling sedan 2011. KI spår en BNP-tillväxt på 3,1 % 2015 (1,8 % 2014) och en arbetslöshet som sjunker till 7,8 % (8,0 %). Inflationen hålls nere genom lågt resursutnyttjande i Sverige och i omvärlden. Inte förrän 2016 nås riksbankens mål på 2 % inflation, se tabellen nedan. (KPIF är ett konsumentprismått där effekten av ändrade bostadsräntor exkluderats från totala KPI.)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
KPIF	2,0	1,4	1,0	0,9	0,6	1,5	1,7	1,9
KPI	1,2	3,0	0,9	0,0	0,0	1,1	2,2	2,7

Källa: KI aug 2014

Reporäntan förväntas ligga kvar på nuvarande nivå, 0 %, en bit in i 2016. Anledningen till den extremt låga reporäntan är den mycket låga inflationen samt att ansvaret för hushållens skuldsättning numer primärt ligger på regeringen och andra myndigheter. Riksbankens egen prognos för reporäntan visar på en första höjning i mitten av 2016 för att i slutet av 2017 ligga på 1,75 %.

De långa räntorna har sjunkit kraftigt från tidigare låga nivåer, som exempel har den 10 åriga swapräntan sjunkit från 2,90 % vid årsskiftet till 1,50 % i slutet av oktober. De långa räntorna förväntas vara fortsatt låga under 2015 med en viss uppåtrisk när USA påbörjar sina räntehöjningar.

Arbetsmarknad och rekryteringsläge

Uppsala går mot en alltmer integrerad regional arbets- och bostadsmarknad. Av Sveriges arbetsmarknadsregioner är Stockholm-Uppsala den överlägset största och dominerar så väl den befolknings- som sysselsättningsmässiga utvecklingen i landet. Uppsala har under 2014 uppmätt Sveriges lägsta arbetslöshet i kombination med all-time high av utannonserade lediga tjänster. För oss som arbetsgivare ser vi en tendens av att det är färre sökande till utannonserade tjänster och att rekryteringsprocessen tar längre tid. För tekniska yrken och chefsbefattningar råder en klar bristsituation vilken vi delar med både vår egna och andra branscher. Konkurrensen om kvalificerade medarbetare är en utmaning, att kunna erbjuda konkurrenskraftiga villkor samt att rekrytera i den takt som krävs. Det blir av yttersta vikt att vi har ett starkt varumärke och att vi profilerar företaget. Skolsamverkan är viktig på alla nivåer från grundskola, gymnasium, YH och högskola/Universitet. Likaså att vi tillsammans med branschkollegor driver frågan om fastighetsrelaterade utbildningsprogram.

INRIKTNINGSMÅL 2015-2018

1. Uppsalahem erbjuder ett attraktivt boende som motsvarar kundernas förväntningar

Vi ska arbeta för att boendet Uppsalahem erbjuder upplevs som attraktivt av kunder, bostadssökande, Uppsalabor och medarbetare. Ett attraktivt boende för oss är ett hem där hyresgästen kan trivas. Utöver det attraktiva boendet ska vi erbjuda våra kunder en servicenivå som motsvarar, och ibland överträffar, deras förväntningar. Hos Uppsalahem ska alla kunder känna sig uppskattade, väl behandlade och nöjda med bemötandet.

En del i arbetet för ett attraktivt boende är att, under affärsplansperioden, aktivt arbeta med kundernas inflytande över sitt eget boende. Att våra bostäder och det vi erbjuder våra hyresgäster ska upplevas attraktivt förutsätter även att alla medarbetare gör det och hela tiden arbetar efter våra ledstjärnor - HEM. Varje dag jobbar vi med det viktigaste våra kunder har – ett eget hem, det måste genomsyra allt vi gör och också märkas utåt, då kan vi leva upp till vårt varumärkeslöfte "hemma är plats för det viktigaste". Vad som är viktigast skiljer sig dock från kund till kund och det behöver vi ha förståelse för och kunna förhålla oss till.

Utöver det attraktiva boendet är en hög servicenivå av yttersta vikt, vi skall därför erbjuda våra kunder service som överträffar deras förväntningar. Vi ska ha ett positivt bemötande, en positiv inställning till kund samt snabb återkoppling. I detta arbete ingår även att vi måste öka den generella kunskapen i organisationen kring att fånga och lyssna på våra kunders önskemål för att sedan i praktiken och det dagliga arbetet hitta lösningar som motsvarar eller överträffar deras förväntningar. För att nå vårt mål om en hög servicenivå har vi arbetat fram en generalplan för ökad kundnöjdhet. Med stöd av den kan vi jobba upp vår kundnöjdhet till den nivå vi vill vara på. Inför affärsplansperioden har vi identifierat fyra olika prioriterade sakområden att satsa extra mycket på i vår strävan efter mer nöjda kunder. Dessa områden är:

- Utomhusmiljö, gård och närmiljö
- Information
- Lägenhetens underhåll
- Lägenhetens komfort

För dessa prioriterade områden ska vi klargöra kundernas förväntningar, vår leverans idag och tydliggöra vår målbild internt i organisationen. Med detta kommer vi att se en positiv utveckling av vår kundnöjdhet.

En viktig del av arbetet är även varumärkesprocessen. Att vi konstant strävar efter att uppfylla vårt varumärkeslöfte – hemma är plats för det viktigaste – leder till ökad kundnöjdhet och att vi uppfyller våra kunders förväntningar.

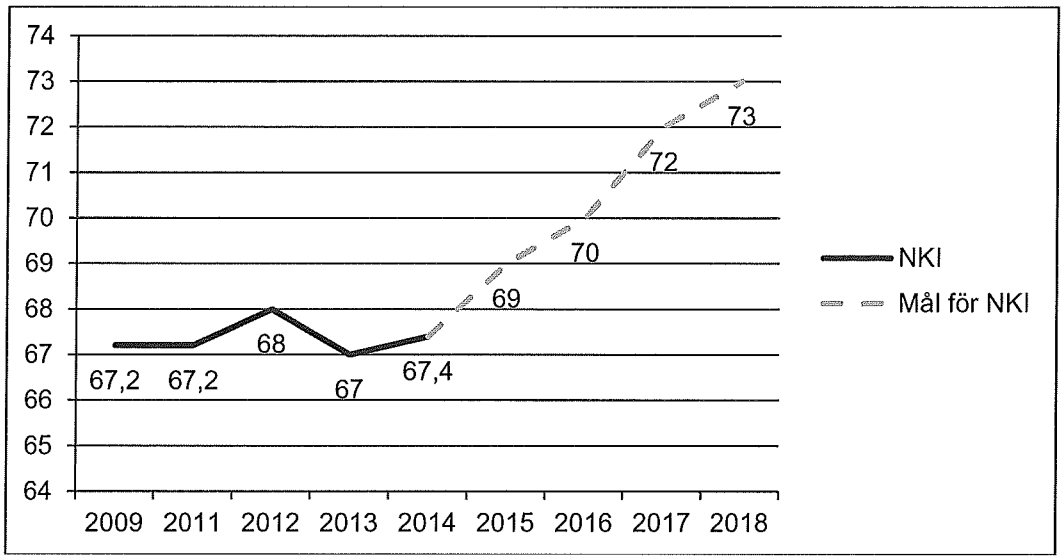
Effektmål:

- Nöjd kundindex (NKI) skall öka
- Uppsalahem ska ha en hög förvaltningskvalitet på prioriterade sakområden
- Kunder tycker att Uppsalahem erbjuder ett attraktivt boende
- Bostadssökande tycker att Uppsalahem erbjuder ett attraktivt boende
- Uppsalabor tycker att Uppsalahem erbjuder ett attraktivt boende
- Medarbetare tycker att Uppsalahem erbjuder ett attraktivt boende

Effektmål	2014	2015	2016	2017	2018
Värdet för NKI ska öka	67,4	69	70	72	73
Uppsalahem ska ha en hög förvaltningskvalitet på prioriterade sakområden	Delindex "Rent och snyggt": 65,7 "Kontakt/dialog": 73,7	68 samt 74,7	70 samt 75,7	72 samt 76,7	74 samt 77,7
Kunder tycker att Uppsalahem erbjuder ett attraktivt boende	76,7	79	81,8	≥81,8	≥81,8
Bostadssökande tycker att Uppsalahem erbjuder ett attraktivt boende	Hög standard på bostäder: 30 % Boende där man får god service: 27 % Prisvärda bostäder: 18 %	35 % 35 % 25 %	35 % 35 % 25 %	>resultatet 2016	>resultatet 2017
Uppsalabor har positiva associationer till Uppsalahem	29 %	35 %	35 %	>resultatet 2016	>resultatet 2017
Medarbetare rekommenderar Uppsalahem som hyresvärd	85 %	Undersökning genomförs ej	90 %	Undersökning genomförs ej	95 %

Nöjd kundindex

Varje år genomför Uppsalahem en kundundersökning där ungefär en tredjedel av kunderna blir tillfrågade om hur de upplever sitt boende och Uppsalahem – gällande bland annat service, skötsel, tillgänglighet, produkt och attraktivitet. I undersökningen får kunderna sammanfatta vad de tycker om Uppsalahem som helhet, i jämförelse med förväntningarna och i jämförelse med det ideala bostadsbolaget. Dessa tre frågor ger nöjd kundindex (NKI).



Referensvärdet för NKI är 68 baserat på svaren i kundundersökningen 2012. Visionen är att Uppsalahem i framtiden ska nå NKI 75 och fram till 2018 är målet 73. Delmål för 2015, 2016 och 2017 är 69, 70 respektive 72.
Målen skall vara uppfyllda: I samband med att kundundersökningarna genomförs.

Hög förvaltningskvalitet på prioriterade sakområden
För att mäta hur hög vår servicenivå upplevs vara har vi valt att använda oss av två delindex i kundundersökningen, "Rent och snyggt" samt "Kontakt/dialog". I senaste undersökningen visade dessa delindex på resultaten 65,7 respektive 73,7. För att nå upp till vår målbild om en hög servicenivå, vill vi att dessa resultat ska öka. Målet är att delindex för rent och snyggt ökar till 68 i undersökningen som genomförs 2015 för att sedan fortsätta öka med två procentenheter på år. Målet för delindex Kontakt/dialog är en ökning med en enhet per år under perioden 2015-2018. Målet följs upp i samband med att undersökningarna genomförs.

Kunderna tycker att Uppsalahem erbjuder ett attraktivt boende
Svaren från kundundersökningen ger även ett delindex för attraktivitet, ett index som baseras på kundens upplevda trivsel i bostadsområdet och på om kunden skulle rekommendera andra att flytta till området.

I kundundersökningen 2012 var resultatet för attraktivitet 81,8, i undersökningen 2014 hade detta sjunkit till 76,7. Den negativa utvecklingen som vi såg förra året ska nu vändas och målet är att vi ska se ett resultat på 79 i undersökningen 2015 och vara uppe på 2012 års nivå i undersökningen som genomförs 2016.
Målet följs upp årligen i samband med kundundersökningen.

Bostadssökande tycker att Uppsalahem erbjuder ett attraktivt boende
Uppsalahem genomför en varumärkesmätning där frågor går ut till boende, köande och allmänheten. I undersökningen ställs bland annat följande påståenden: "Uppsalahems bostäder håller hög standard", "Uppsalahems bostäder är ett boende där man får god service" samt "Uppsalahems bostäder är prisvärda". I undersökningen får respondenterna svara på hur väl de instämmer i påståendena, på en skala 1-5, och det är andelen av respondenterna som svarar 4 eller 5 på nämnda påståenden som ger oss bilden av attraktivitet. När undersökningen genomfördes 2014 fick vi följande resultat från bostadssökande:

- Uppsalahems boende håller hög standard: 30 %. Ska upp till 35 % 2015
- Uppsalahems bostäder är ett boende där man får god service: 27 %. Ska upp till 35 % 2015
- Uppsalahems bostäder är prisvärda: 18 %. Ska upp till 25 % 2015

Uppsalabor har positiva associationer till Uppsalahem
I varumärkesmätningen får även allmänheten svara på samma frågor om associationer till Uppsalahem. Resultatet i mätningen blev följande:

- Uppsalahems ger positiva associationer 29 %

Målet under affärsplansperioden är att andelen ska öka till 35 %. Målet följs upp i samband med nästa mätning, 2015.

Medarbetare rekommenderar Uppsalahem som hyresvärd
För att upprätthålla en bra leverans gentemot våra kunder är det viktigt att varje medarbetare gillar produkten vi jobbar med. Därför har vi som vision att alla medarbetare ska svara ja på frågan "Skulle du rekommendera Uppsalahem som hyresvärd?" som finns med i medarbetarundersökningen. Undersökningen som genomfördes 2014 visade på att 85 % av medarbetarna instämde i påståendet. Målet är en ökning till 90 % av medarbetarna vid undersökningen som genomförs 2016 och 95 % vid undersökningen 2018.

2. Uppsalahem är en aktiv samhällsbyggare

Uppsalahem ska vara en aktiv samhällsbyggare som utvecklar staden, tar socialt ansvar och utnyttjar resurser på ett ansvarsfullt sätt. Vår målsättning är att Uppsalabor upplever Uppsalahem som en av de främsta aktörerna för Uppsalas utveckling och miljöarbete.

Uppsala fortsätter att utvecklas i positiv riktning och för att skapa förutsättningar för detta har Uppsalahem ett viktigt uppdrag i att skapa nya bostäder och förnya redan befintliga lägenheter. Uppsalahem har genom ägardirektiven fått i uppdrag att på affärsmässiga grunder söka uppnå en hög nyproduktionsnivå av hyreslägenheter varje år under affärsperioden. Detta är ett krävande uppdrag som inte bara ställer krav på kompetens

och investeringsmedel utan även ett mycket gott samarbete. Både för oss internt inom Uppsalahem samt med andra aktörer och entreprenörer.

Uppsalahem har gjort bedömningen att nyproduktion i den omfattning som ägarkravet ställer kan fortsätta så länge det finns en god efterfrågan, det inte finns något nedskrivningsbehov vid investeringstillfället och belåningsgraden på längre sikt hålls på en rimlig nivå. I varje beslutsunderlag för investering i nyproduktion ska det därför redovisas att efterfrågan finns samt att det inte föreligger något nedskrivningsbehov vid investeringstillfället.

För att på ett affärsmässigt sätt kunna förvalta vårt befintliga bestånd måste även fokus läggas på förnyelse av redan befintliga fastigheter. Vid förnyelse skall hänsyn tas till att åtgärderna som utförs skall vara för fastighetens bästa ur ett längre förvaltnings-perspektiv samt fördelaktiga ur ett ekonomiskt perspektiv.

Genom ägardirektiven har Uppsalahem fått i uppdrag att vara en aktiv part i Uppsalas stadsutveckling och därmed samverka med övriga bolag, förvaltningar och nämnder i arbetet med att utveckla nya, och förnya befintliga, stadsdelar. Stadsdelsutveckling kan därför ske i befintligt bestånd, i samband med förnyelse och vid nyproduktion. Fokus ska därför inte ligga enbart på att producera nya fastigheter utan även tillvarata möjligheter till utveckling som vi ser i befintligt bestånd. Ett pågående stadsutvecklingsprojekt är Nya Eriksberg, ett visionsstyrt processarbete där Uppsalahem i samråd med medborgare, kommun och andra aktörer arbetar med syfte att skapa goda förutsättningar för fler bostäder och ett attraktivt boende i Eriksberg.

Sedan några år tillbaka är Uppsalahem miljöcertifierat enligt ISO 14001, vilket innebär att alla delar av företaget arbetar strukturerat med ständig förbättring av de gemensamt framtagna miljöaspekterna. Vi ska även under denna affärsplansperiod arbeta med ett stort miljötänk och fortsätta att minska vår klimat- och miljöpåverkan. På så sätt kan vi behålla vår position som Uppsalas grönaste bostadsbolag.

Det sociala ansvar som Uppsalahem tar i samhället sträcker sig även utöver miljöarbetet in på andra områden. Vi är den största byggherren i Uppsala och färdigställer cirka 450 nya bostäder årligen, bostäder som riktar sig till hela Uppsalas befolkning. Vi erbjuder även fem procent av nyuthyrningen som bostadssociala kontrakt. Förutom detta självklara samhällsbidrag i att förse Uppsala med bostäder så tar vi ett socialt ansvar genom att sponsra aktiviteter i Uppsala som riktar sig till stadens medborgare. Under de senaste åren har stort fokus legat på att sponsra aktiviteter för barn och ungdomar i våra bostadsområden, bland annat genom att medverka i sommarskolor och idrottsläger. Vi vill att våra kunder och övriga Uppsalabor ska se oss som en mer närvarande och tydlig aktör i vår stad och en drivkraft bakom dess fortsatta utveckling, därför ska vi under

denna affärsplansperiod fortsätta att utveckla vårt sociala engagemang. Ett första steg i det arbetet är att ta fram en hållbarhetsrapport som kommer att ligga till grund för vårt fortsatta arbete med CSR-frågor. Rapporten ska tas fram till årsredovisningen.

Effektmål

- Uppsalahem påbörjar nyproduktion i enlighet med ägardirektiv och intentionsavtal med ägaren
- Företaget når de uppsatta miljömålen
- Det bostadssociala avtalet följs

Effektmål	2015	2016	2017	2018
Uppsalahem påbörjar nyproduktion i enlighet med ägardirektiv och intentionsavtal med ägaren	Ca 450 bostäder/år	Ca 450 bostäder/år	Ca 450 bostäder/år	Ca 450 bostäder/år
Företaget når de uppsatta miljömålen	Se matris med miljömål	Se matris med miljömål	Se matris med miljömål	Se matris med miljömål
Det bostadssociala avtalet följs	5 procent av uthyrningen	5 procent av uthyrningen	5 procent av uthyrningen	5 procent av uthyrningen

Påbörjade bostäder

Uppsalahem räknar en bostad som påbörjad när det första spadtaget i projektet är genomfört. Målet för affärsperioden är att i snitt kunna påbörja 450 nya bostäder per år över en fyraårsperiod. Målet följs upp i samband med avslutat verksamhetsår.

Miljömål

Liksom tidigare år har Uppsalahem satt upp miljömål (se tabell 1 nedanför) för att mäta hur väl vi lyckas i våra klimatfrågor och i arbetet för en bättre miljö. Dessa mål skall vi under affärsplansperioden lyckas nå upp till. Årliga delmål finns formulerade för värme, vatten och fastighetsel, dessa mål framgår av tabell 2 nedan. Detaljerade energiplaner har tagits fram av affärsområden, kontor och Studentstaden, dessa energiplaner blir nu grunden för vilka åtgärder som ska genomföras i respektive område för att nå målen. Nuläge för miljömålen följs upp i slutet av varje verksamhetsår.

Nyckeltal	Enhet	Utfall 2013	Miljömål
1. Värme (klimatkorrigerat)	kWh/m², år	154,2	Mål 2016: 137,6
2. Vatten	l/m², år	1680	Mål 2016: 1513
3. Fastighetsel	kWh/m², år	19,9	Mål 2016: 23,0
4. Avfall (andel källsorterat)	% av total	27	Mål 2020: 50 %
5. Avfall (insamlad mängd metall)	Kg	31 254	Mål 2014: 29 345
6. Transporter (egen bil i tjänst)	Körda mil/anställd	35	Mål 2016: 29,5
7. Transporter (servicebilar)	l/mil	1	Kvantifieras 2014
8. Koldioxid	Ton	20138	Mål 2016: 23 009

Tabell 1

Målvärden, energi och vatten	2014	2015	2016
Värme	145 kWh/m²	141	137,6
Vatten	1573 l/m²	1550	1513
Fastighetsel	23,7 kWh/m²	23,3	23

Tabell 2

Bostadssocialt avtal

Andelen bostäder som upplåts till personer som av särskilda ekonomiska och/eller sociala skäl inte kan få en bostad på egen hand bestäms genom ett avtal mellan Uppsalahem och Fastighetsnämnden. Kvoten baseras på uthyrningen föregående år och ska uppgå till fem procent av det totala antalet nya kontrakt, justerat enligt överenskommen beräkningsmodell.

Målet följs upp i samband med avslutat verksamhetsår.

3. Uppsalahem skapar trygga ekonomiska förutsättningar

Uppsalahem ska i alla situationer agera affärsmässigt, det gäller alla medarbetare och ska genomsyra hela organisationen. För att fortsätta vara ett framgångsrikt bolag, skapa möjligheter att nå inriktningsmålen samt nå upp till ägardirektiv så är det en förutsättning att vi har en trygg ekonomi. Vi måste därför fortsätta att uppvisa en värdestegring och tjäna pengar för att kunna driva vår verksamhet vidare.

Lagen om allmännyttiga bostadsbolag ställer krav på att bolagen arbetar affärsmässigt, för Uppsalahem innebär det att arbeta för att skapa en trygg och säker ekonomi på lång sikt. På så sätt säkerställer vi vår långsiktiga överlevnad och möjliggör nyproduktion och förnyelse i den takt som ägaren kräver och den ambitionsnivå vi själva har satt. Med nöjda kunder som väljer Uppsalahem framför andra alternativ lägger vi också grunden för

en långsiktigt hållbar ekonomi och att vi möter de krav som ägaren ställer på oss. För att nå detta krävs att alla medarbetare samarbetar och förstår sitt bidrag till helheten.

På grund av att vi lånar stora summor pengar till vår verksamhet är ett högt kreditbetyg en nyckel för oss i strävan efter att hålla en trygg ekonomi. Med ett högt betyg minskar våra räntekostnader då risken att låna oss pengar bedöms som mindre. Under affärsplansperioden är det därför viktigt för oss att behålla det redan goda kreditbetyget som vi har i kreditvärderingsinstitutet Standard & Poor's årliga bedömning.

Under 2012 genomfördes en beståndsanalys som nu utgör basen för ett fortsatt strategiskt arbete med våra fastigheter. Vi ser fortfarande utmaningen i att under affärsperioden, på ett affärsmässigt sätt, fortsätta bygga nya bostäder och förnya de hus som nu är 30-40-50 år gamla. För att på bästa sätt möjliggöra en affärsmässig och ändamålsenlig förvaltning kommer vi under affärsplaneperioden att, med utgångsläge ur beståndsanalysen, färdigställa fastighets- och underhållsplaner i förvaltningen.

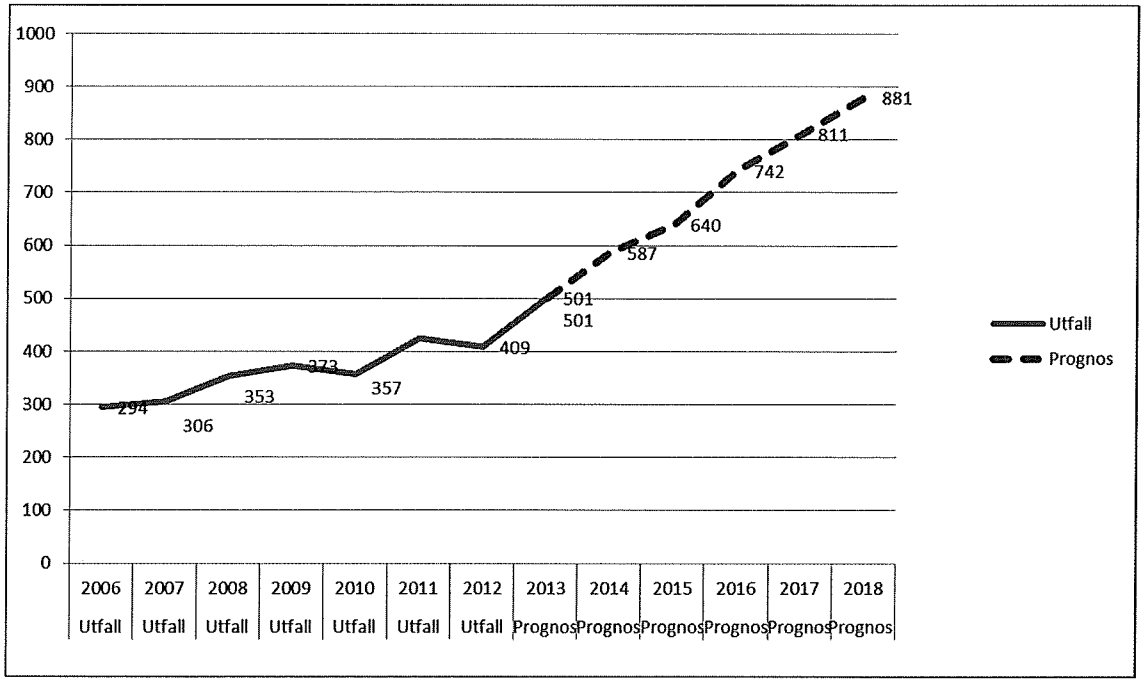
Effektmål

- Avkastningen på kort sikt möter ägarens krav
- Avkastningen på lång sikt möter ägarens krav
- Redovisningen ger en rättvisande bild av koncernens ekonomi och nyckeltal
- Belåningsgraden ska inte överstiga 50 procent
- Förvaltningen når budgeterat driftnetto
- Uppsalahem har ett högt kreditbetyg

Effektmål	2015	2016	2017	2018
Avkastningen på kort sikt möter ägarens krav	Driftnetto 6 procent av koncernens marknadsvärde	Driftnetto 6 procent av koncernens marknadsvärde	Driftnetto 6 procent av koncernens marknadsvärde	Driftnetto 6 procent av koncernens marknadsvärde
Avkastningen på lång sikt möter ägarens krav	Marknadsvärdet stiger realt med 2 procent per år	Marknadsvärdet stiger realt med 2 procent per år	Marknadsvärdet stiger realt med 2 procent per år	Marknadsvärdet stiger realt med 2 procent per år
Redovisningen ger en rättvisande bild av koncernens ekonomi och nyckeltal	Ja	Ja	Ja	Ja
Belåningsgraden ska inte överstiga 50 procent	Max 50 procent av fastigheternas marknadsvärde	Max 50 procent av fastigheternas marknadsvärde	Max 50 procent av fastigheternas marknadsvärde	Max 50 procent av fastigheternas marknadsvärde
Förvaltningen når budgeterat driftnetto	Ja	Ja	Ja	Ja
Uppsalahem har ett högt kreditbetyg	≥A+	≥A+	≥A+	≥A+

Avkastning på kort sikt
Ett direkt krav från ägaren är att driftnettot, inklusive eventuella kapitalvinster från försäljning av fastigheter, årligen ska utgöra 6 procent av koncernens marknadsvärde. Marknadsvärdet på koncernen definieras som summan av bokfört eget kapital och övervärde på fastigheterna. I årsredovisningen redovisar vi både eget kapital för Uppsalahem och för koncernen. Notera att det är det senare värdet som gäller, det vill säga eget kapital för koncernen.
Målet följs upp i samband med avslutat verksamhetsår.

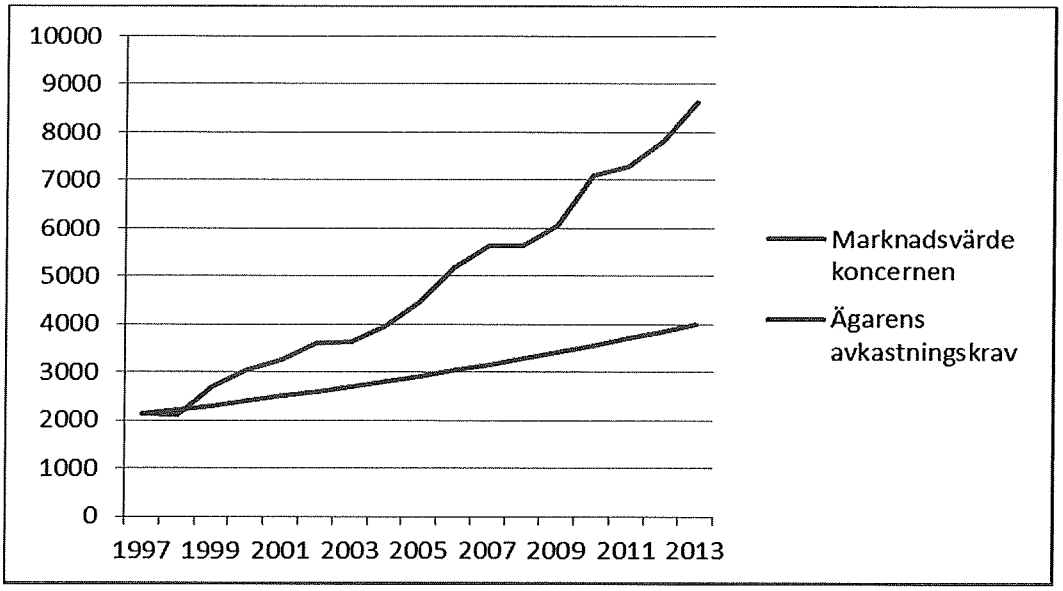
Nedan följer en graf som visar prognosen för utvecklingen av driftnetto, under perioden 2015-2018. Driftnettot anges i MSEK.



Avkastning på lång sikt
Ägarens långsiktiga avkastningskrav är att marknadsvärdet på bolaget på medellång sikt ska stiga realt med två procent per år. Värdestegringskravet behöver inte uppfyllas varje enskilt år, men ska kunna avläsas varje år.

Målet följs upp i samband med avslutat verksamhetsår.

Grafen nedan visar uppfyllelse av ägarens långsiktiga avkastningskrav under perioden 1997-2013. Y-axeln anger värdet i MSEK.



Ägarens krav i grafen baseras på bolagets värde 1997. Målbilden visar vad värdet på bolaget skulle vara om referensvärdet hade ökat med 2 procent plus inflation. Utfallsbilden avviker mycket från målvärdet beroende på att bolaget har ökat sin tillgångsmassa och därmed sitt värde genom investeringar i nyproduktion och förnyelse, och att värdestegringen i Uppsala har varit bättre än 2 procent plus inflation de senaste åren.

En rättvisande bild

Alla avdelningar är bidragande i arbetet med att ge en rättvisande bild av företagets ekonomi. Allt från att kontering av fakturor blir rätt till att resultatredovisningen utformas på rätt sätt bidrar till måluppfyllelsen. För att säkerställa att redovisningen i slutänden ger en rättvisande bild av koncernens ekonomiska ställning mäter vi eventuella noteringar i samband med revisorernas granskning av årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen i Uppsalahem AB för varje räkenskapsår.
Målet följs upp årligen, i samband med revisorernas granskning.

Belåningsgrad

Belåningsgrad innebär räntebärande skulder minus likvida medel och kortfristiga placeringar enligt balansräkningen i procent av fastigheternas marknadsvärden.
Uppsalahems mål är att den inte får överstiga 50 procent.
Målet följs upp i samband med avslutat verksamhetsår.

Förvaltningen når budgeterat driftnetto
I budgeten inför varje år sätter Uppsalahem upp krav på driftnetto för förvaltningen. Målen kan variera mellan år och kontor, men är ett verktyg för att styra verksamheten till att klara företagsövergripande driftnettokrav. Under affärsplansperioden är målet att förvaltningen varje år ska nå upp till eller överträffa budgeterade driftnettokrav.
Målet följs upp årligen i samband med prognosgenomgångar och bokslut.

Ett högt kreditbetyg
Kreditvärderingsinstitutet Standard & Poor's genomför årligen en bedömning av Uppsalahem. De senaste åren har vi fått ett mycket högt kreditbetyg för långfristig upplåning, AA-. För kort upplåning når vi samtidigt högsta möjliga betyg, A-1+. Standard & Poor's lyfter framförallt fram vår goda ekonomi, den låga affärsrisken, det stabila kassaflödet och de välskötta fastigheterna som avgörande faktorer för vårt goda betyg.
Målet för affärsplansperioden är att fortsätta hålla ett högt kreditbetyg, lägst A+, för långfristig upplåning.
Målet följs upp årligen genom Standard & Poor's bedömning.

4. Uppsalahem är en attraktiv arbetsgivare med en effektiv organisation och med kompetenta medarbetare

En viktig faktor i vår fortsatta framgång är att vi kan attrahera och behålla kompetenta medarbetare. Organisation och kompetens är under ständig utveckling för att möta förändringar i vår omvärld, kunders förväntningar och för att arbeta effektivt. Varumärkesplattformen säkerställer att vi arbetar som ett enat företag och mot samma mål och våra ledstjärnor ger oss stöd och guidar oss i vårt dagliga agerande i att göra våra kunder ännu mer nöjda och stärka den positiva bilden av Uppsalahem.

Sättet vi arbetar på och agerar ska genomsyras av våra ledstjärnor, som sammanfattas HEM:
***H**andlingskraft* - på Uppsalahem går vi från ord till handling
***E**ngagemang* - Uppsalahem kännetecknas av våra engagerade medarbetare
***M**ålfokus* - På Uppsalahem vet vi varför vi gör saker
Utöver ledstjärnorna ska Uppsalahems arbete kompletteras med en gemensam värdegrund. Ett arbete för att ta fram organisationens värdegrund har påbörjats och kommer att avslutas under 2015.

En enad organisation är av yttersta vikt då vi säkerställer att resurser används på ett optimalt sätt och ger de bästa förutsättningarna för att kunder och vår omgivning upplever oss på ett tydligt sätt. Uppsalahem ska därför vara en organisation som präglas av samarbete och gemensamma värderingar. Det innebär:

- Att vi samarbetar så att vi uppnår våra gemensamma och därtill kopplade individuella mål
- Att vi är ett lag och att alla medarbetare bidrar till helheten

- Att helhetsperspektivet går före delarna
- Att alla medarbetare respekterar varandra som individer
- Att alla medarbetare respekterar varandras yrkesroll och arbetsområde
- Att alla medarbetare lever vårt varumärke
- Att alla perspektiv belyses vid strategiska beslut i bolaget
- Att vi arbetar enligt vår styrmodell
- Att Uppsalahems gemensamma mål är överordnade arbetsgruppens och individens egna mål

Ansvaret för att organisationen ska fungera samspelt och effektivt vilar på ett gott ledar- och medarbetarskap. Uppsalahem arbetar aktivt med chefsåterväxt och kontinuerlig ledarskapsutveckling. Som ett hjälpmedel och stöd till chefer i deras utveckling ingår ett ledarskapsindex i medarbetarundersökning och tendensen är att ledarskapet är ett av de områden som visar en stark positiv utveckling. 100 % av cheferna uppger att de trivs mycket bra i sin yrkesroll vilket är ett bra utgångsläge för fortsatt utveckling.

För att kunna behålla våra kompetenta medarbetare och locka nya till oss så måste vi vara en attraktiv arbetsgivare på marknaden. För att få en benchmarkvärdering över vår attraktivitet så kommer vi därför låta högskole- och universitetsstuderande att bedöma oss som blivande arbetsgivare via Universums karriärsbarometer. Denna undersökning kommer sedan utgöra ett utgångsvärde i vårt arbete för att bli en ännu mer attraktiv arbetsgivare på den svenska arbetsmarknaden.

Som ett framåtsträvande företag krävs att både organisation och kompetens ständigt är i utveckling och att förändringsviljan bland medarbetare och chefer är hög.
Affärsområde förvaltning, som är företagets kärnverksamhet, kommer under 2015 att genomföra en mer omfattande organisationsutveckling.
För att på ett strukturerat och målmedvetet sätt arbeta med medarbetarnas kompetensutveckling så ska 1/3 av företaget årligen kompetenskartläggas. I arbetet ingår att identifiera affärskritisk kompetens och att säkerställa att vi har den framförhållning som gör att vi är rustade för morgondagens utmaningar.

Effektmål

- Uppsalahem ska ha nöjda och stolta medarbetare
- Medarbetarna instämmer i påståendet: "Jag arbetar i enlighet med ledstjärnorna"
- Medarbetarna anser att Uppsalahem är en attraktiv arbetsgivare
- Organisationen samarbetar
- 1/3 av företaget ska årligen kompetenskartläggas

Effektmål	2014	2015	2016	2017	2018
Nöjda och stolta	Medarbetarindex	Undersökning	Medarbetarindex	Undersökning	Medarbetarindex

medarbetare	71 och stolthet 75	genomförs ej	≥74 och stolthet 78	genomförs ej	≥74 och stolthet ≥80
Medarbetare instämmer i påståendet "Jag arbetar i enlighet med ledstjärnorna"	86	Undersökning genomförs ej	88	Undersökning genomförs ej	90
Medarbetarna anser att Uppsalahem är en attraktiv arbetsgivare	75	Undersökning genomförs ej	78	Undersökning genomförs ej	≥80
Organisationen samarbetar	65	Undersökning genomförs ej	70	Undersökning genomförs ej	75
Kompetenskartläggning av organisationen		1/3 av organisationen	1/3 av organisationen	1/3 av organisationen	1/3 av organisationen

Medarbetarundersökningen

Medarbetarundersökningen genomförs vartannat år. Referensvärde för nöjd medarbetarindex från 2010 är 71. Efter att resultatet i 2012 års medarbetarundersökning visade på en ökning till 74 så är vi nu tillbaka på 2010 års resultat och har 71 som värde. Målet för denna affärsplansperiod är att vi ska vända på resultatet och återgå till tidigare nivå 74. Delfrågan "Jag är stolt över att arbeta på Uppsalahem" har ett referensvärde på 84. Resultatet i undersökningen 2012 visade på en tillbakagång till 81 och i undersökningen 2014 hade vi ytterligare en sänkning av resultat till 75. Denna trend får inte fortsätta, istället måste vi nu vända resultatet och målet för undersökningarna 2016 och 2018 är att komma upp på ett resultat på lägst 80.
Målet följs upp i samband med att undersökningen genomförs under 2016 och 2018.

"Jag arbetar i enlighet med ledstjärnorna"

Genom medarbetarundersökningen följer vi upp att medarbetarna arbetar i enlighet med ledstjärnorna (handlingskraft, engagemang och målfokus), detta görs genom frågan "Jag arbetar i enlighet med ledstjärnorna". I undersökningen som genomfördes 2012 visade resultatet att 75 procent av medarbetarna instämde i påståendet. Målet för undersökningen 2014 var ett resultat på minst 85 procent. Ett mål som vi nådde då 2014 års undersökning gav oss ett resultat på 86. Ett fortsatt arbete med företagets värderingsgrund gör att vi ökar förväntningarna till att nå resultatet 90 år 2018. Målet följs upp i samband med att undersökningen genomförs under 2016 och 2018.

Medarbetarna anser att Uppsalahem är en attraktiv arbetsgivare

I medarbetarundersökningen som genomfördes 2012 svarade 79 procent att de gärna rekommenderar Uppsalahem som arbetsgivare till andra. I undersökningen 2014 såg vi en negativ utveckling då endast 75 procent svarade att de gärna rekommenderar Uppsalahem som arbetsgivare. Detta är en oroande utveckling och vi ska under affärsplansperioden arbeta för att återigen se en positiv utveckling. Målet för

undersökningen 2016 satt till att öka till 78 procent för att fortsätta öka i undersökningen 2018.
Målet följs upp i samband med att undersökningen genomförs 2016 och 2018.

Organisationen samarbetar
En samverkande organisation kan göra ett bättre jobb för kunderna, därför skall Uppsalahem vara ett företag som kännetecknas av samarbete och effektivitet. I medarbetarundersökningen finns en fråga om samarbete, delfrågan "Min närmaste chef satsar på samarbetet mellan oss och andra grupper/avdelningar inom Uppsalahem". Resultatet på den frågan ökade från referensvärde 58 till 66 i undersökningen gjord 2012 för att sedan backa till 65 i 2014 års undersökning. Vår vision är att nå ett resultat på 100. För att nå dit arbetar vi mot delmålen 70 och 75 vid undersökningarna som genomförs 2016 respektive 2018.
Målet följs upp i samband med att undersökningen genomförs 2016 och 2018.

Kompetenskartläggning
För att säkerställa att organisationen har den kompetens som krävs för att arbeta effektivt och nå våra mål genomförs varje år en kompetenskartläggning och ska då täcka en tredjedel av koncernen årligen.
Målet följs upp i samband med avslutat verksamhetsår.

BILAGOR

Bilaga 1, Internkontrollplan
Bilaga 2, Budget 2015
Bilaga 3, Verksamhets- och affärsområdesplaner i organisationen

a) **Affärs- och verksamhetsutveckling**
b) **Bostad**
c) **Bostadsservice**
d) **Bostadsutveckling**
e) **Ekonomi**
f) **Finans**
g) **Kommunikation**
h) **IT**
i) **Miljö och energi**
j) **Personal**
k) **Studentstaden**

Uppsala kommun koncernen

RESULTATRÄKNING - Prognos 2014, Budget 2015, Plan 2016-2018

Bolagsnamn: Uppsalahem

Bolagskod:

Upprättad av:

1 jan - 31 dec i tkr	Kto	Bokslut 2013 tkr	Prognos 2014 tkr	Budget 2015 tkr	Plan 2016 tkr	Plan 2017 tkr	Plan 2018 tkr
Rörelsens intäkter							
Nettoomsättning							
- extern	3510	1 038 515	1 128 665	1 227 285	1 313 854	1 402 153	1 492 219
- intern inom Stadshuskoncernen	3520						
- intern inom kommunkoncernen	3530	43 900					
Sa nettoomsättning	3500	**1 082 415**	**1 128 665**	**1 227 285**	**1 313 854**	**1 402 153**	**1 492 219**
Punktskatter	3750						
Förändring av lager av prod i arbete, färdiga varor	4900						
Aktiverat arbete för egen räkning	3800						
Övriga rörelseintäkter							
- extern	3910	106 819	61 459				
- intern inom Stadshuskoncernen	3920						
- intern inom kommunkoncernen	3930						
Sa övriga rörelseintäkter	3900	106 819	61 459	0	0	0	0
Summa rörelsens intäkter	**3999**	**1 189 234**	**1 190 124**	**1 227 285**	**1 313 854**	**1 402 153**	**1 492 219**
Rörelsens kostnader							
Råvaror och förnödenheter	4000	-508 897	-478 968	-445 139	-460 781	-476 686	-492 856
Handelsvaror	4600						
Övriga externa kostnader	6910						
Personalkostnader	7600	-154 969	-166 653	-171 652	-176 802	-182 106	-187 569
Av-/nedskrivningar	7800	-185 280	-159 629	-215 869	-238 729	-261 589	-284 449
Jämförelsestörande poster	7980						
Övriga rörelsekostnader	7990						
Summa rörelsens kostnader	**7998**	**-849 146**	**-805 250**	**-832 660**	**-876 312**	**-920 381**	**-964 874**
Rörelseresultat	**7999**	**340 088**	**384 874**	**394 625**	**437 542**	**481 772**	**527 345**
Resultat från finansiella investeringar:							
Resultat från andelar i koncernföretag, utdelning	8021						
Resultat från andelar i koncernföretag, HB	8022						
Resultat från andelar i koncernföretag, övr	8029						
Sa resultat från andelar i koncernföretag	8020	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Resultat från andelar i intresseföretag	8100						
Resultat från övr värdepapper o fordringar som är anläggningstillgångar							
- externt	8210						
- internt inom Stadshuskoncernen	8261						
- internt inom kommunkoncernen	8262						
Sa resultat fr övr värdepapper o fordr	8200	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Övr ränteintäkter o liknande resultatposter							
- externt	8310	5 926	3 388				
- internt inom Stadshuskoncernen	8361						
- internt inom kommunkoncernen	8362						
Sa övr ränteintäkter o liknande resposter	8300	**5 926**	**3 388**	**0**	**0**	**0**	**0**
Räntekostnader o liknande resultatposter							
- externt	8410	-149 138	-156 128	-188 700	-207 906	-256 605	-289 935
- internt inom Stadshuskoncernen	8461						
- internt inom kommunkoncernen	8462						
Sa räntekostnader o liknande resultatposter	8400	**-149 138**	**-156 128**	**-188 700**	**-207 906**	**-256 605**	**-289 935**
Jämförelsestörande poster	8480						
S:a resultat fr finansiella investeringar	**8498**	**-143 212**	**-152 740**	**-188 700**	**-207 906**	**-256 605**	**-289 935**
Resultat efter finansiella poster	**8499**	**196 876**	**232 134**	**205 925**	**229 636**	**225 167**	**237 410**

INVESTERINGAR/FÖRSÄLJNINGAR MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Bolagsnamn/koncern:
Bolagskod:
Upprättad av:

i tkr	Prognos 2014	Budget 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018
MARK					
Årets nyanskaffningar (+)	226 500	100 000	100 000	100 000	100 000
Sålt/utrangerat under året (-)	-31 345				
MARKANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
BYGGNADER					
Årets nyanskaffningar (+)	777 743	962 000	1 043 000	1 065 860	1 089 177
Sålt/utrangerat under året (-)					
MASKINER OCH ÖVRIGA TEKNISKA ANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)	7 700				
Sålt/utrangerat under året (-)					
INVENTARIER, VERKTYG OCH INSTALLATIONER					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
PÅGÅENDE NYANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
SUMMA ÅRETS NYANSKAFFNINGAR	**1 011 943**	**1 062 000**	**1 143 000**	**1 165 860**	**1 189 177**
därav för egen verksamhet					
därav för annans verksamhet i kommunkoncernen					
(beställare och belopp specificeras):					
SUMMA SÅLT/UTRANGERAT UNDER ÅRET	**-31 345**	**0**	**0**	**0**	**0**

Lån 2014-2018		
Bolagsnamn/koncern:		**Uppsalahem**
Bolagskod:		**2300**
Upprättad av:	Mario Pagliaro	

i tkr.

Benämning	Konto	Prognos 2014-12-31	Budget 2015-12-31	Plan 2016-12-31	Plan 2017-12-31	Plan 2018-12-31
Obligationslån	2310	1 800	2 440	3 114	3 793	4 460
Skulder till kreditinstitut, långfr	2350	0	0	0	0	0
Skulder till kreditinstitut, kortfr	2410	3 950	3 950	3 950	3 950	3 950
Skulder till kommunen (koncernkonto) kort	2415	70	70	70	70	70
Totalt		**5 820**	**6 460**	**7 134**	**7 813**	**8 480**
Placering		0	0	0	0	0
Nettoskuld		**5 820**	**6 460**	**7 134**	**7 813**	**8 480**

Ev. komLån 2014-2018

Uppsala Kommuns Fastighets AB:s affärsplan med budget 2015 och plan 2016-2018

1. Kommunens krav

Uppsala kommunfullmäktige har i IVE 2015-2018 (beslutad 140610) fastställt följande ägardirektiv:

Uppsala kommuns styrmodell – ~~De h~~Helägda bolag~~ens ansvar~~
(IVE 2015-2018 kap 8 sid ~~65~~72)
Styrelserna i de kommunala bolagen ansvarar för att den operativa verksamheten i respektive bolag bedrivs i enlighet med bolagets ändamål samt de ägardirektiv och krav som beslutas av KF.

~~***IVE-processen – Uppföljning - De helägda bolagens ansvar***~~
~~*(IVE 2015-2018 kap 8 sid 65-66)*~~
~~*Uppföljning av de helägda bolagen sker bland annat genom kommunens årsredovisning.*~~
~~*Uppsala stadshus AB följer upp dotterbolagens verksamhet utifrån kommunfullmäktiges ägardirektiv. I de direktiv som kommunfullmäktige anger för moderbolaget ingår*~~
~~*• Verkställa ägardirektiven.*~~
~~*• Svara för övergripande utveckling.*~~
~~*• Strategisk planering.*~~
~~*• Löpande översyn och omprövning.*~~
~~*• Utöva ekonomisk kontroll och uppföljning.*~~
~~*• Utveckla effektivare styrformer och samspelet mellan ägare, koncernledning och dotterbolag.*~~
~~*Bolagens styrelser och verkställande ledningar har det operativa ansvaret för att kommunfullmäktiges beslut verkställs.*~~
~~*De helägda bolagen är skyldiga att verka i enlighet med KF styrdokument.*~~

Ägardirektiv, avkastningskrav och utdelningsprinciper för Uppsala Stadshus AB och dotterbolagen i stadshuskoncernen
(IVE 2015-2018 kap ~~8~~6 sid 549-~~52~~68)
Kommunfullmäktige har beslutat om ett antal policyer. Dessa omfattar samtliga nämnder och bolag. Som exempel kan nämnas jämställdhets- och arbetsgivarpolicy. De av kommunstyrelsen fattade riktlinjerna för sponsring och sociala medier tillämpas i bolagen. Det ingår i varje bolags ansvar att arbeta i enlighet med kommunfullmäktiges beslut.

Dotterbolagen är skyldiga att anmäla följande till Uppsala Stadshus AB
1. årligt fastställande av affärsplaner med strategiska mål för de närmaste fyra åren,
2. fastställande av budget för verksamheten,
3. ställande av säkerheter,
4. bildande av bolag,
5. köp eller försäljning av bolag eller andel i sådant,
6. köp eller försäljning av fast egendom,
7. månadsrapportering,
8. delårsbokslut.

Dotterbolags förändringar av grundläggande affärsidé godkänns av Uppsala Stadshus AB och vid principiellt viktiga förändringar även av kommunfullmäktige.

Dotterbolagen i koncernen följer fastställda redovisningsprinciper för koncernen och kommunens finanspolicy. Särskilda värderingsfrågor löses i samråd med Uppsala Stadshus AB.

Investeringar som påverkar annat kommunalt bolag eller nämnd inom Uppsala kommun godkänns av Uppsala stadshus AB och vid principiell beskaffenhet av kommunfullmäktige.

Rekryteringsprocess och förhandling av anställningsvillkor för vd och ledande befattningshavare i dotterbolagen sker i sam~~förstånd~~råd med Uppsala stadshus AB.

Uppsala Kommuns Fastighets AB
Uppsala kommuns Fastighets AB är kommunens redskap för att bygga, utveckla och förvalta lokaler och centrumanläggningar.

Uppsala kommun Fastighets AB erbjuder, om kommunen begär det, upp till 5 procent av nyuthyrningen av bostäder per år till personer som av särskilda ekonomiska och/eller sociala skäl inte kan få en bostad på egen hand. (Nyuthyrning definieras som det antal lägenheter Uppsala Kommuns Fastighets AB hyr ut per år.)

Bolaget verkar för värdeskapande samarbeten med andra bolag inom stadshuskoncernen.

~~*Bolaget arbetar strategiskt för att säkerställa en god omsättningshastighet på sina fastigheter och genom uppföljning, löpande för ägaren, redovisa sin omsättningsstrategi.*~~

Bolaget arbetar med energieffektivisering och stödjer systematiskt tillämpning~~en~~ av ny ~~miljö och~~ energiteknik, energisnåla uppvärmningslösningar och meaterialval med hög energiprestanda.~~.~~

Avkastningskrav
Marknadsvärdet på bolaget stiger på medellång sikt med realt 5 procent per år. Värdestegringskravet behöver ej uppfyllas varje enskilt år, men kan avläsas vartannat eller vart tredje år.

Utdelningsprincip
100 procent av det skattemässiga resultatet (efter finansiella poster) i dotterbolag ges som koncernbidrag till moderbolaget eller annat dotterbolag. Moderbolaget betalar tillbaka 70 procent av det koncernbidrag dotterbolaget lämnat till moderbolaget eller till systerbolag i ovillkorat aktieägartillskott.
Moderbolaget har också möjlighet att ge koncernbidrag till dotterbolag med ackumulerat skattemässigt underskott sedan tidigare år i syfte att använda detta i resultatutjämningen i koncernen.
I det fall dotterbolag får koncernbidrag från annat dotterbolag, eller dotterbolag får koncernbidrag från moderbolaget avseende ackumulerat skattemässigt underskott sedan tidigare år, återbetalas detta till moderbolaget, Uppsala Stadshus AB, i form av utdelning.

Styrelsen bedömer att såväl ägardirektiv som avkastningskrav kommer att uppnås.

2. Nuläge

2.1 Den globala ekonomin

2014 visar upp en oroväckande likhet med de senaste åren. Efter förväntningar om bättre fart i den globala ekonomin under början av året vänder det ner igen efter sommaren. Tilltagande geopolitisk oro på flera håll och en svag BNP-utveckling kombinerat med en ökad risk för deflation i eurozonen är temat för höstens inledning. Även Tyskland, som tidigare varit eurozonens tillväxtmotor, tappade fart under andra kvartalet. Det finns dock vissa positiva tecken då såväl USA som Storbritannien fortsätter ge styrkebesked och agera draglok för världsekonomin. Vidare visar ECB att de är villiga att vidta kraftiga åtgärder för att motverka deflation.

En annan positiv signal är att Kinas ekonomi har utvecklats något bättre än väntat hittills i år, även om tillväxtnivåerna är lägre än tidigare år på grund av den omställning från en export- och investeringsdriven ekonomi till en konsumtionsekonomi som genomförs.

USA har en stadig BNP-tillväxt och SEB spår en ökningstakt på 2,2 % för 2014 och 3,4 % för 2015 (fasta priser).

2.2 Svensk ekonomi

I Sverige fortsätter hushållen att hålla ekonomin på fötter. Hushållens ekonomi bidrog med hela 1,5 procentenheter av den totala BNP-ökning på 2,1 procent under andra kvartalet i år. En svag efterfrågan från omvärlden gör att svensk export fortfarande står och stampar. HUI Research (Handelns Utrednings Institut) sänker sin prognos för exporten i år från 3,0 till 2,5 procent. Ett något svagare utfall än väntat i offentlig konsumtion i kombination med det osäkra politiska läget gör att dom sänker prognosen för offentlig konsumtion från 1,5 till 1,0 procent. Detta innebär att BNP-prognosen för 2014 sänks något, från 2,4 till 2,0 procent. Den sammantagna bilden av svensk ekonomi är dock överlag fortsatt positiv. I väntan på att exporten tar fart drar hushållen lasset och deras konsumtion väntas öka med 3,0 procent såväl 2014 som 2015.

Det mönster som börjat träda fram – att sällanköpshandeln går om dagligvaruhandeln i tillväxttakt – ser ut att hålla i sig. Svenskarnas ökade sug efter sällanköpsvaror är en god konjunktursignal som avspeglar optimism bland hushållen. Prognosen är att sällanköpshandeln respektive dagligvaruhandeln ökar med 3,0 respektive 2,5 procent i år i löpande priser. Detaljhandeln som helhet väntas öka med 3,0 procent såväl i år som 2015.

Möbelbranschen är den delbransch som haft den enskilt starkaste utvecklingen hittills i år. Januari till augusti ökade branschen med hela 8,5 procent jämfört med samma period föregående år. Totalt för hela 2014 är dock prognosen lägre (4 %), främst därför att branschen möter starka jämförelsetal från förra hösten/vintern.

Köpcentrumhandeln når inte riktigt upp till samma goda utveckling som övrig detaljhandel. Den är mer renodlad sällanköpshandel med stora inslag av mode (kläder och skor) och är därmed mer utsatt för modehandelns utveckling än den traditionella handeln. Under årets andra kvartal var dock tillväxten i klädhandeln t.o.m. sämre i köpcentrum än riket totalt sett.

Köpcentrumhandeln står inför många utmaningar de kommande åren i lite olika skepnad. Konkurrensen är fortsatt hård och det är inte otänkbart att ett antal köpcentrum under de kommande åren förändras och innehåller annat än detaljhandel. En annan utmaning är att gå hyresgästerna tillmötes vad gäller de ökade krav som finns på rationella och anpassade ytor. Under de senaste åren har trenden gått mot en utvecklad stadsdelshandel och cityhandel. De mest intressanta objekten just nu integrerar handel i staden och stadsliv är ett ledande begrepp. Handelns skickligaste aktörer bygger platser och mötesplatser, inte handelsplatser. Det kan konstateras att det aldrig går ur tiden att ha en stark och diversifierad närmarknad bestående av boende, arbetande och besökare. Det var sant på 1950-talet och det är sant idag.

2.3 Uppsalas bostads- och detaljhandelsmarknad

2011 blev Uppsala officiellt en storstad med över 200 000 invånare och enligt en prognos från Uppsala kommun kommer staden redan 2030 att vara över 240 000 invånare. Uppsala har fortsatt att växa trots lågkonjunkturen. Arbetsmarknaden här är stabil med två stora universitet, Akademiska sjukhuset, flera statliga myndigheter och en modern Life science-industri. Nordens äldsta universitet bidrar också till många unga och välutbildade uppsalabor. Människors och företags ökade rörlighet skapar större arbetsmarknadsregioner De goda möjligheterna att pendla inom Mälardalen och Storstockholm tack vare Resecentrum och samarbetet mellan UL och SL gör att Uppsala idag är en fullt integrerad del av huvudstadens arbetsmarknad. Ja, man kan lugnt säga att Uppsala är en attraktiv framtidsstad.

I och med att Uppsala är en växande stad är även lokalmarknaden attraktiv med efterfrågan på alla typer av lokaler. Uppsalas medicinska och högteknologiska industri har också visat sig vara mindre känslig mot konjunktursvängningar jämfört med traditionell industri. Universiteten och den unga befolkningen bidrar med innovationer och nya företagsidéer och omkring 1 500 nya företag startas varje år i Uppsala. Butikslokaler är dock inte lika efterfrågade som övriga lokaltyper, de senaste åren märks t.o.m. tendenser till överetablering i vissa lägen. Bl.a. finns vakanta ytor både i citykärnan och i externhandelslägen. Något som är nytt för Uppsala. Sammantaget är dock bedömningen att det långsiktig finns efterfrågan på lokalmarknaden, men fastighetsägarana måste troligen erbjuda mer skräddarsydda lösningar.

Det finns goda förutsättningar för bostadsmarknaden i Uppsala. Efterfrågan är hög och ökar varje år i stadens alla delar oavsett upplåtelseform, lägenhetsstorlekar och hustyper. Dock värdesätts och efterfrågas områden med blandade funktioner och stadsliv alltmer. En fortsatt hög utvecklingstakt och den stora efterfrågan på bostäder pekar på att marknaden för hyresrätten kommer att vara stark framöver.

2.4 Uppsala Kommuns Fastighets AB 2014

2.4.1 Bolagets förnyelseprocess

De senaste åren har bolagets ägardirektiv och affärsidé omarbetats och förtydligats. UKFAB har nu ett tydligare uppdrag att utveckla och förvalta stadsdels- och när-centrum i Uppsala kommun. Med bas i uppdraget sker nu utvecklingen av Storvreta centrum som beskrivs nedan.

Förnyelsen av Gottsunda Centrum har skapat en spetskompetens i bolaget kring utveckling av stadsdels- & när-centrum. För att säkra denna kompetens och vidareutveckla bolaget, men också för att skapa en stabilare ekonomisk bas för bolagets verksamhet, behöver bolaget förvalta större volymer. Därför kommer bolaget framöver mer aktivt söka nya objekt som kan tillföras fastighetsportföljen, i enlighet med omsättningsstrategin i pkt 3.2 sid 6.

2.4.2 Bolagets ekonomi

Bolagets egna kapital (inklusive dotterbolagen) uppgick 140831 till 214 Mkr, vilket ger en soliditet om 27%. Beräknat marknadsvärde på bolagets fastigheter bedömdes vid årsskiftet 2013/2014 till 991 Mkr och hade en belåning om 516 Mkr (52% belåningsgrad). En schablonmässig beräkning, utifrån beräknade marknadsvärden, gav vid ingången till 2014 ett substansvärde om ca 326 Mk, vilket uppfyller avkastningskravet räknat över 10 år. Bolaget är därmed väl rustat ekonomiskt för de tuffa år som kommer.

2.4.3 Aktiviteter under året

Förnyelsen av Gottsunda Centrum fortsätter

Den fysiska förnyelsen av Gottsunda Centrum med omgivningar är nu till stora delar klar. I oktober 2014 invigs det nya torget i anslutning till centrum och i juni öppnades Gottsunda Allé. Det kvarstår lite arbete på Kulturhuset som planerar att öppna till årsskiftet 14/15. Det har skapats en mötes- och marknadsplats för alla. Centrumet har genomgått en helrenovering både in- och utvändigt för att öppna upp och skapa trivsammare och tryggare miljöer. Smolken i bägaren är de ca 5.700 m² butiksyta som fortfarande är vakant (ca 22% av total yta). Ljuspunkten är att det finns en avsiktsförklaring med Landstinget om att flytta in Gottsunda vårdcentral till centrumbyggnaden, vilket tar 2.000 m² av de vakanta ytorna i anspråk. Kvar är då ca 15% att hantera.

Storvreta Centrum

Begäran om detaljplaneändringen som ska ligga till grund för utvecklingen av Storvreta centrum är inlämnad och planbesked har lämnats av PBN. Planen, som tyvärr har försenats 6-9 månader p.g.a. resursbrist på stadsbyggnadskontoret, innebär sammanslagningar av fastigheter som möjliggör för fler bostäder och handel integrerat i bostadsbebyggelsen. Utvecklingen sker i samarbete med Uppsalahem AB, där de bidrar med kunnande kring bostadsutveckling och UKFAB med kunnande om handel i anslutning till bostäder.

The Gottsunda Way

Bolagets EU-finansierade kompetensutvecklingsprojekt för verksamheterna i Gottsunda Centrum slutfördes enligt plan i början av 2014. Projektet ledde till att 111 personer fått en eller flera utbildningar för att stärka eller utveckla sin befintliga kompetens.

Gottsunda Marknad/Gottsunda Kulturhus

Under våren anställdes en kultursamordnare och under hösten 2014 ska slutlig utformning av verksamheten beslutas i bolagets styrelse.

3. Antaganden om framtiden och möjligheter till utveckling

3.1 Bolagets roll i Uppsala kommun

I ÖP 2010 pekas på vikten att utveckla stadsstråk och kärnområden. Kopplade till stadsstråken ligger många stadsdelscentra och torg. Om de fungerar väl utgör de en naturlig plats för möten och handel och ger en social stabilitet till området. Tillskott av boende, kommersiella verksamheter och olika typer av service samt aktiviteter i anslutning till stadsdelscentrum är avgörande för dess attraktivitet och i förlängningen dess överlevnad. Erfarenhet visar dock att utan samlad insats riskerar flera av dessa centrum och torg att utarmas och snarare bli en belastning för de boende och besökande, än den naturliga tillgång de skall vara.

Handelns Utredningsinstitut (HUI) visar att stadsdelscentrum står för den starkaste tillväxten inom detaljhandeln, till nackdel för externa köpcentrum, och att detta troligen beror på ett ökat fokus på stadsutveckling och kopplingarna mellan handel och service.

Bolaget söker aktivt efter objekt där bolagets spetskompetens att planera, utveckla och förvalta stadsdels- och närcentrum i kommunen kan utnyttjas på bästa sätt, med utgångspunkt i ägardirektiv och omsättningsstrategi.

3.2 Omsättningsstrategi

UKFAB ska utifrån bolagets affärsidé ~~och direktiv från USAB,~~arbeta strategiskt ~~arbeta~~ med si~~na~~tt fastighet~~ers~~innehav ~~omsättningshastighet~~. Bolaget arbetar efter följande strategiska riktlinjer vid förvärv och försäljningar:

Förvärv

Strävan att förvärva bör ske om ett eller flera av följande kriterier är uppfyllda:

1. Ägaren, USAB, finner det strategiskt viktigt.
2. Förvärvet möjliggör en fastighetsutveckling, som ger kommunnytta eller samhällsekonomiskt mervärde.
3. Värdeskapande samarbetsmöjligheter finns med andra bolag inom USAB.
4. Fastigheten kompletterar och stärker befintligt bestånd ur drifts - och förvaltningssynpunkt.

Försäljning

Strävan att avyttra bör ske om ett eller flera av följande kriterier är uppfyllda:

1. Ägaren, USAB, finner det strategiskt viktigt.
2. Fastigheten bedöms på medellång till lång sikt inte medföra någon kommunnytta eller samhällsekonomiskt mervärde.
3. Fastighetens läge och/eller beskaffenhet medför icke acceptabelt resultat eller underskott.

Dessa riktlinjer är indikativa, beslut om förvärv/försäljning måste alltid relateras till aktuellt marknadsläge. Ovanstående innebär dock att varje innehav regelbundet ska analyseras utifrån dessa kriterier.

3.3 Påbörjade projekt för fortsatt utveckling

3.3.1 Förnyelsen av Gottsunda Centrum

Formellt kommer förnyelsen att anses färdigställd i och med en stadsdelsinvigning tillsammans med kommunen i oktober 2014. Dock kommer uthyrningsarbetet inte att vara färdigt vid denna tidpunkt. För att säkra stadsdelens långsiktiga stabilitet och utveckling anser bolaget att det är av yttersta vikt att de hyresgäster som fortsättningsvis tas in är långsiktiga och ekonomiskt stabila och att detta måste gå före kortsiktiga ekonomiska hänsyn.
Det övergripande målet är att skapa ett stadsdelscentrum som kan ge uppmärksamhet även utanför Uppsala och vara en förebild i stadsdelsutveckling. Nyckeln till detta anser vi vara den samverkan mellan de skilda delarna av Gottsunda Centrum som vi försökt möjliggöra med den fysiska utformningen av centrat. Tillsammans ska kultur, idrott, offentlig service, kommersiell handel och ideella krafter skapa en helhet som ger stor glädje och nytta till kommuninvånarna.

Under 2015 behöver strategiarbetet för den fortsatta utvecklingen av Gottsunda Centrum fortsätta. Frågor som behandlas är bl.a.

- Hur utnyttjar vi bäst de lokaler som blir lediga när landstinget flyttar Vårdcentralen till det nya läget i centrum?
- Hur utvecklar vi stråket Förvaltningsbyggnaden – Gottsundaskolan?
- Hur ska bolaget använda de outnyttjade byggrätter som finns i beståndet?
- Hur löser vi bäst parkeringsfrågorna som uppstår när nuvarande bostadsparkeringar bebyggs?
- Hur kan vi på bästa sätt stimulera/underlätta skapandet av nya arbetstillfällen i stadsdelen?

3.3.2 Storvreta Centrum

Projektsamverkan med Uppsalahem AB har försenats p.g.a. förseningar med detaljplaneändring, men nu ser arbetet ut att ta fart igen, och ny detaljplan bör kunna vara antagen våren 2015. Projektet planeras inte bara omfatta utveckling av fler bostäder och handel utan även ett större grepp kring hållbarheten i Storvreta centrum, enligt *Bolagets roll i Uppsala kommun* ovan.

3.3.3 Samverkan inom kommunkoncernen

Bolaget ser fler möjligheter att i framtiden samarbeta med andra bolag kring både projektutveckling (ex. Storvreta) och upphandling. Erfarenheten av Teknik & service och Stadsarkivet vad gäller bl.a. rekrytering och utbildningar har varit mycket positiv, därför kommer bolaget även fortsättningsvis samarbeta med dessa.

3.3.4 Vision Södra Gottsunda

Bolaget måste arbeta så att visionsarbetet för de kommunala markområdena söder om Treklangen och Tennishallen i Gottsunda kommer igång. Området är idag ett grönområde som utnyttjas dåligt av de närboende bl.a. därför att området inte känns tryggt och säkert. Utgångspunkten är att fritid och skola tillsammans med idrottsverksamhet ska göra området mer attraktivt och tryggt utan att dramatiskt ändra dess karaktär som rekreationsområde.

3.3.5 Gsunda market och Gottsunda Kulturhus

För att förnyelsen av Gottsunda Centrum ska lyckas långsiktigt måste anläggningen erbjuda mer än bara handel. För att komma dit har två särskilt viktiga nyckelverksamheter skapats i form av Gsunda market och Gottsunda Kulturhus.

Gsunda Market ska erbjuda ytor för korttidsuthyrning anpassade efter säljarens behov. Utbudet ska ständigt förändras genom flexibla försäljningsplatser (från bord till minilokaler) som går att öppna upp på flera sätt för olika former av försäljning. Varje besök ska erbjuda nya spännande upptäckter. Konceptet är utvecklat av UKFAB för att skapa förutsättningar för nya handelsaktörer och entreprenörer samt bidra till att utveckla och stärka utbudet i Gottsunda Centrum. Målgruppen är alla som har produkter eller tjänster att sälja, vill informera/visa upp något, vare sig det är fråga om privatpersoner, företag eller föreningar. Marknaden kan även inhysa konserter, mässor och evenemang som bröllop o.dyl.

Idén till Gottsunda Kulturhus har arbetats fram med begreppen samarbete, samnyttjande av ytor och samverkan mellan husets olika aktörer som ledord. Gottsunda Dans & Teater, Gottsundabiblioteket, Konstnärsföreningen Konstjord och Studiefrämjandet blir de enskilt största hyresgästerna men även andra ideella aktörer, som det lokala föreningslivet, kommer att få plats och verka i huset. För dessa aktörer iordningställs 400 m² med utställningsyta, scen

och hörsal där det ska erbjudas ett kvalitativt kulturutbud av exempelvis utställningar, soppteater, slampoesi, dans, musik och författarkvällar.

Då både Gsunda Market och Gottsunda Kulturhus bedöms som vitala för centrums utveckling och framtid har bolaget därför beslutat att de tills vidare ska drivas i egen regi.

3.4 Utmaningar och osäkerhet

3.4.1 Förnyelsen av Gottsunda Centrum

Etableringsviljan hos potentiella hyresgäster är svagare än planerat. Ca.20% av uthyrningsbar yta är ännu inte kontrakterad. Utfallet av uthyrningsarbetet slår direkt mot rörelseresultatet.

Försäljningsomsättningen och antal besökare till centrum ökar, men några av de små handlarna har trots det en vikande försäljning. För att motverka den negativa turbulens som oro bland handlarna, ev. butiksnedläggningar och risken för konkurser ger, både PR-mässigt, men också på intresset från potentiella hyresgäster, krävs insatser från bolaget. T.ex. kommer bolaget att satsa ytterligare resurser på marknadsföring för att locka fler besökare, men också stötta de enskilda verksamheterna genom att bidra till att skapa en "Vi-"känsla, där alla parter drar åt samma håll. Bolagets verksamhet i form av Gsunda Market och Gottsunda Kulturhus är oerhört viktiga komponenter i detta arbete.

3.4.2 Underhålls- och utvecklingsplaner för bolagets fastighetsbestånd

Då stora delar av bolagets fastigheter börjar närma sig den ålder då genomgripande underhållsinsatser är nödvändiga i form av stambyten m.m. behöver statusen på byggnaderna dokumenteras i form av formella underhållsplaner. Detta både för att kvalitetssäkra åtgärdandet av det kommande underhållsbehovet men också som ett viktigt verktyg i den ekonomiska planeringen. Fastigheternas miljömässiga status behöver också belysas.

I samband med underhållsplaneringen måste även bolaget hantera frågeställningen om vilken framtida standardnivå lägenheter/lokaler ska ha, efter genomfört underhåll. Bolaget behöver därför fastställa en strategi för framtida utveckling av fastigheterna. För att framtidssäkra beståndet är också fastigheternas miljöpåverkan en av de viktigaste faktorerna. Något som måste finns med både vid nyproduktion och renoveringar/ombyggnader.

3.4.3 Bolagets organisation

Bolaget har historiskt jobbat med en liten organisation som köpt mycket tjänster externt. Denna organisation står nu inför flera större utmaningar:

- Det förnyade Gottsunda Centrum med fler hyresgäster ställer högre krav på organisationen än tidigare.
- Bolagets nya ägardirektiv med omsättningsstrategi kombinerat med direktivet att utveckla och förvalta fastigheter kräver mer personalresurser än tidigare.
- Personalens åldersstruktur innebär ett generationsskifte inom perioden för denna affärsplan.
- Bolaget närmar sig den storlek där det inte längre är ekonomiskt försvarbart att köpa vissa tjänster externt.

En strategi för bolagets framtida organisation behöver därför formuleras och beslutas.

3.4.3 Bolagets ekonomi

Bolaget anser det av yttersta vikt både för Gottsunda centrums och Gottsunda stadsdels framtida utveckling att de hyresgäster som fortsättningsvis tas in i Gottsunda Centrum är stabila och långsiktiga, och att detta måste gå före kortsiktiga ekonomiska hänsyn. Detta i kombination med rådande marknadsläge gör att vi bedömer att det kommer att dröja ett antal år innan uthyrningen når målet på > 95%. En konsekvens av detta är att även 2015 belastas med stora effekter från hyresbortfall och inflyttningsrabatter (normal långsiktig nivå uppskattas till ca 3,6 Mkr per år. Under 2015-2017 budgeteras med 14-15 Mkr per år). Genomslaget på bolagets resultat gör att bolaget budgeterar med förlust 2015-2017.

4. Affärsidé

Uppsala Kommuns Fastighets AB är kommunens bolag som förvärvar, utvecklar och förvaltar stadsdels- och när-centrum och därmed bidrar till Uppsala kommuns hållbara utveckling och tillväxt.

5. Kortsiktiga mål – budget 2014 (1 år)

För 2015 budgeteras med en förlust om 3,2 Mkr, helt beroende på uthyrningsläget. Självklart kommer därför just uthyrning vara fokus för arbetet under 2015, men det får inte innebära att det långsiktiga perspektivet försvinner. Bolaget är solitt ekonomiskt och verksamheten genererar ett budgeterat kassaflöde om nästan 30 Mkr per år.

Mål för 2015:

- Gottsunda Centrums vakansgrad är lägre än vid starten av året.
- Förnyelsen av Storvreta Centrum är påbörjad

6. Långsiktiga mål – plan 2016 - 2018 (3 år)

För att bolaget ska kunna uppfylla ägardirektiv och avkastningskrav krävs att bolaget långsiktigt genererar ett överskott, detta trots att ägarens avkastningskrav inte formellt är ett vinstkrav. Samtidigt innebär det också att även om alla investeringar i slutändan måste vara långsiktigt lönsamma ekonomiskt, är både samhällsaspekter och miljöaspekter självklara komponenter när investeringar beslutas.

Mål för perioden 2016-2018:

- Bolagets ska senast 2018 generera stabila överskott.
- För att skapa en stabilitet i Gottsunda Centrum måste vakansgraden i slutet av planperioden ska vara lägre än 10% (med bibehållna hyresnivåer).
- Bolaget behöver säkerställa att nödvändig kompetens finns till rimlig kostnad. Det innebär en högre andel egen personal. För att bära kostnaden för detta behöver bolaget utöka den förvaltade ytan (detta kan uppnås genom fastighetsförvärv, men också genom förvaltningsuppdrag inom bolagets kompetensområde).
- Bolaget har beslutat om en underhålls- och utvecklingsplan för befintliga fastigheter, där ett mål om vilken standard (både ur kundnöjdhetsperspektiv och hållbarhetsperspektiv) resp. fastighet ska ha på lång sikt finns med.
- Bolagets miljöpåverkan ska minska under perioden. Detta ska uppnås genom att samtlig nyproduktion ska vara miljöklassad och genom att miljö/energihänsyn prioriteras vid större ombyggnationer/renoveringar.

Två större investeringar (> 25 Mkr) planeras under perioden. Dels en tillbyggnad av Gottsunda Centrum med ca 3.500 m² för vård/kontorsändamål och dels ca 1.800 m² lokaler för service/handeländamål i Storvreta.

Ekonomibilagor:

- Resultaträkning
- Investeringar

RESULTATRÄKNING - Prognos 2014, Budget 2015, Plan 2016-2018

Bolagsnamn:	Uppsala Kommuns Fastighets AB
Bolagskod:	9040
Upprättad av:	Claes Enskär

1 jan - 31 dec	Kto	Bokslut 2013 tkr	Prognos 2014 tkr	Budget 2015 tkr	Plan 2016 tkr	Plan 2017 tkr	Plan 2018 tkr
Rörelsens intäkter							
Nettoomsättning							
- extern	3510	48 757	50 967	47 269	55 129	57 177	60 526
- intern inom Stadshuskoncernen	3520	3 774	3 423	3 365	3 365	3 365	3 365
- intern inom kommunkoncernen	3530	30 650	28 589	37 309	37 450	37 600	37 700
Sa nettoomsättning	3500	**83 181**	**82 979**	**87 943**	**95 944**	**98 142**	**101 591**
Punktskatter	3750						
Förändring av lager av prod i arbete, färdiga varor	4900						
Aktiverat arbete för egen räkning	3800						
Övriga rörelseintäkter							
- extern	3910	11 548	3 509	100	100	100	100
- intern inom Stadshuskoncernen [1]	3920	553	802				
- intern inom kommunkoncernen	3930	52	115				
Sa övriga rörelseintäkter	3900	12 153	4 426	100	100	100	100
Summa rörelsens intäkter	**3999**	**95 334**	**87 405**	**88 043**	**96 044**	**98 242**	**101 691**
Rörelsens kostnader							
Råvaror och förnödenheter	4000	-34 548	-35 115	-28 665	-27 856	-27 418	-27 604
Handelsvaror	4600	-531	-291				
Övriga externa kostnader	6910	-8 059	-5 368	-8 030	-7 224	-6 446	-6 270
Personalkostnader	7600	-11 022	-12 297	-11 450	-11 690	-11 811	-11 935
Av-/nedskrivningar	7800	-23 634	-26 626	-31 916	-36 597	-38 702	-39 156
Jämförelsestörande poster	7980						
Övriga rörelsekostnader	7990						
Summa rörelsens kostnader	**7998**	**-77 794**	**-79 697**	**-80 061**	**-83 367**	**-84 377**	**-84 965**
Rörelseresultat	**7999**	**17 540**	**7 708**	**7 982**	**12 677**	**13 865**	**16 726**
Resultat från finansiella investeringar:							
Resultat från andelar i koncernföretag, utdelning	8021	85					
Resultat från andelar i koncernföretag, HB	8022						
Resultat från andelar i koncernföretag, övr	8029						
Sa resultat från andelar i koncernföretag	8020	**85**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Resultat från andelar i intresseföretag	8100						
Resultat från övr värdepapper o fordringar som är anläggningstillgångar							
- externt	8210	6	3				
- internt inom Stadshuskoncernen	8261						
- internt inom kommunkoncernen	8262	28					
Sa resultat fr övr värdepapper o fordr	8200	**34**	**3**	**0**	**0**	**0**	**0**
Övr ränteintäkter o liknande resultatposter							
- externt	8310	-12	-17				
- internt inom Stadshuskoncernen	8361	-10 529	-10 919	-11 058	-13 700	-14 250	-15 250
- internt inom kommunkoncernen	8362						
Sa övr ränteintäkter o liknande resposter	8300	**-10 541**	**-10 936**	**-11 058**	**-13 700**	**-14 250**	**-15 250**
Räntekostnader o liknande resultatposter							
- externt	8410						
- internt inom Stadshuskoncernen	8461						
- internt inom kommunkoncernen	8462						
Sa räntekostnader o liknande resultatposter	8400	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Jämförelsestörande poster	8480						
S:a resultat fr finansiella investeringar	**8498**	**-10 422**	**-10 933**	**-11 058**	**-13 700**	**-14 250**	**-15 250**
Resultat efter finansiella poster	**8499**	**7 118**	**-3 225**	**-3 076**	**-1 023**	**-385**	**1 476**

INVESTERINGAR/FÖRSÄLJNINGAR MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Bolagsnamn/koncern:	**Uppsala Kommuns Fastighets AB AB**
Bolagskod:	**9040**
Upprättad av:	**Claes Enskär**

i tkr	**Prognos 2014**	**Budget 2015**	**Plan 2016**	**Plan 2017**	**Plan 2018**
MARK					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
MARKANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
BYGGNADER					
Årets nyanskaffningar (+)	50 000	121 000	91 000	32 000	15 000
Sålt/utrangerat under året (-)					
MASKINER OCH ÖVRIGA TEKNISKA ANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
INVENTARIER, VERKTYG OCH INSTALLATIONER					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
PÅGÅENDE NYANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
SUMMA ÅRETS NYANSKAFFNINGAR	**50 000**	**121 000**	**91 000**	**32 000**	**15 000**
därav för egen verksamhet	**36 500**	**107 000**	**91 000**	**32 000**	**15 000**
därav för annans verksamhet i kommunkoncernen					
(beställare och belopp specificeras):					
Idrotts- och fritidsnämnden	**13 500**	**14 000**			
SUMMA SÅLT/UTRANGERAT UNDER ÅRET	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Lån hos Uppsala kommun per 31/12 åren 2014-2018

Bolagsnamn/koncern:	**Uppsala Kommuns Fastighets AB**
Bolagskod:	**9040**
Upprättad av:	**Claes Enskär**

i tkr.

Benämning	Konto	Prognos 2014-12-31	Budget 2015-12-31	Plan 2016-12-31	Plan 2017-12-31	Plan 2018-12-31	
Interna långfristiga skulder	2360	170 000	560 000	615 000	615 000	615 000	(d.v.s. långfristiga lån hos Uppsala kommun)
Interna kortfristiga skulder	2460	200 000	0	0	0	0	(d.v.s. kortfristiga lån hos Uppsala kommun)
Koncernkonto	1960						(d.s. positivt saldo koncernkonto hos Uppsala kommun)
Koncernkonto	2415	200 000	100 000	85 000	80 000	55 000	(d.v.s. negativt saldo koncernkonto hos Uppsala kommun)

Ev. kommentarer

IHUS

RUM ATT UTVECKLAS I • UPPSALA

Affärsplan för AB Uppsala kommuns Industrihus 2015 – 2018

IHUS
RUM ATT UTVECKLAS I • UPPSALA

Innehåll

KOMMUNENS KRAV (ENLIGT IVE) 3

AVKASTNINGSKRAV 3
UTDELNINGSPRINCIP 3

NULÄGE 4

MARKNADEN 4
KUNDER 4
KONKURRENSLÄGE 5

ANTAGANDEN OM FRAMTIDEN OCH MÖJLIGHETER TILL UTVECKLING 6

FRAMTIDENS ARBETSPLATS 6
TANKESAMHÄLLET OCH DEN MOBILA UTVECKLINGEN 7
KOLLEKTIV INTELLIGENS 7
SOCIALA NÄTVERK OCH VIRAL MARKNADSFÖRING 8
FLÖDE OCH INNOVATION 8
OMVÄRLDENS VÄRDERINGAR OCH FÖRVÄNTNINGAR 9
FLERA GENERATIONER 9
ETT KRAV PÅ HÅLLBARHETSMEDVETANDE 9
DEN LOKALA MARKNADEN, HÅLLBARHET OCH UTVECKLINGSPROJEKT 11
VÄSENTLIGA RISKER OCH OSÄKERHETER 12

VISION 13

SYFTE 13

AFFÄRSIDÉ 13

GRUNDLÄGGANDE VÄRDERINGAR 13

BALANSERAT STYRKORT 14

Kommunens krav (enligt IVE)

AB Uppsala Kommuns Industrihus (Ihus) är ett strategiskt instrument för tillväxt och utveckling av näringslivet i kommunen.

Det näringspolitiska uppdraget leder till en attraktiv kommun byggd på ett mångfacetterat och diversifierat näringsliv.

Bolaget erbjuder på ett effektivt sätt ändamålsenliga lokaler inom kommunen till konkurrenskraftiga priser.

Bolaget prövar särskilt lokaler för inkubatorverksamhet.

Bolaget verkar för värdeskapande samarbeten med andra bolag inom stadshuskoncernen.

Bolaget arbetar strategiskt för att säkerställa en god omsättningshastighet på sina fastigheter och genom uppföljning, löpande för ägaren, redovisa sin omsättningsstrategi.

Bolaget arbetar med energieffektivisering och stödjer systematiskt tillämpningen av ny miljö- och energiteknik, energisnåla uppvärmningslösningar och materialval med hög miljöprestanda.

Avkastningskrav

Marknadsvärdet på bolaget stiger på medellång sikt (5–10 år) med realt 5 procent per år. Värdestegringskravet behöver ej uppfyllas varje enskilt år, men ska kunna avläsas vartannat eller vart tredje år.

Utdelningsprincip

Utdelningen uppgår netto till 60% av det skattemässiga resultatet. 5,2 miljoner ska dras av för det så kallade Viktoriaavtalet.

Utdelning

50 miljoner kronor under 2015 och 15 miljoner kronor under 2016.

Styrelsen har gjort den bedömningen att nu gällande ägardirektiv, avkastningskrav och utdelning kommer att kunna uppnås under perioden.

Nuläge

Marknaden

Ihus nuvarande fastighetsbestånd är beläget relativt centralt inom tätorten Uppsala. Om det finns affärsmässiga grunder för att även etablera sig i samhällen utanför tätorten skall dessa projekt bedömas utifrån ställda avkastningskrav.

I dagsläget ligger hyresnivåerna i Uppsala på en ganska stabil nivå;

Kontor	Hyra	Direktavkastning	Värdeutveckling
A-läge	1 400-2 500 kr/ m²	5,75-6,5%	16 000-19 000 kr/m²
B-läge	1 000-1 800 kr/ m²	6,50-7,25%	10 000-12 000 kr/m²
C-läge	750- 1 100 kr/ m²	7,50-8,50%	5 000-6 500 kr/m²
Industri	500- 1 000 kr/ m²	7,75-9,50%	4 300-6000 kr/m²

Efterfrågan på kommersiella lokaler kommer troligtvis att fortsätta ligga på en stabil- eller något ökande nivå och det är svårt att tidvis tillfredsställa behovet av mindre industrilokaler. Vakansgranden för kontorslokaler i centrala delar av Uppsala bedöms ligga på ca 7% . Utbudet av industrilokaler består till stor del av för nyttjare specialanpassade lokaler. Andelen mindre byggnader nyttjade av egenanvändare är stor. Vakansgraden för industribyggnader bedöms också som låg.

Om produktionskostnaden för anläggningar som innehåller mindre uppdelbara verkstadsytor kan hållas på en låg nivå, finns goda möjligheter till nyproduktion då kundgruppen efterfrågar billiga lokaler.

Uppsala är en expansiv ort vilket borde innebära att staden kan erbjuda flera intressanta fastighetsaffärer.

Kunder

Ihus huvudkundgrupp utgörs av småföretagare som söker industri- och eller kontorslokaler. En stor del av hyresgästerna består av mindre företag med få anställda. 60% av hyresgästerna har mellan 1-5 anställda och ytterligare
20% har anställda i intervallet 6 – 20 personer. De kontrakt som nu sätts om eller nytecknats ligger på en stabil hyresnivå, samtidigt blir hyresgästerna alltmer krävande vad avser lokalernas standard och yteffektivitet.

Ihus har också i beståndet ett antal specialprojekt byggda för Uppsala kommun, tre brandstationer och verksamhetslokaler för Uppsala teknik och service.

Kommunen hyr också administrativa lokaler i ett antal fastigheter. De kommunala hyresgästerna omfattar ca 40% av beståndet och genererar ca 55% av hyresintäkterna.

Konkurrensläge

Bland aktörerna på marknaden kommersiella lokaler i Uppsala kan nämnas:

- Akademiska Hus
- Vasakronan
- Industrihus
- Aspholmen
- Uppsala Akademiförvaltning
- Klövern
- Hemfosa fastigheter
- Atrium Ljungberg
- Uppsala Kommuns Fastighets AB
- Ståhl Fastigheter
- Diligentia
- Masmästaren
- MIAB

Ihus fastighetsbestånd är i huvudsak beläget i industriområdena Librobäck, Boländerna, Kungsängen och Fyrislund där fastigheterna har karaktären industrifastigheter. Vår närvaro kan ses som ett alternativ till fastighetsbolag som enbart vill etablera sig i centrala lägen. Vi betraktar inte övriga marknadsaktörer som direkta konkurrenter utan snarare som samarbetspartners för att uppnå bra lösningar för näringslivet i kommunen.

Genom våra hyresgästundersökningar kan vi utläsa att vi väl hävdar oss på marknaden genom vårt engagemang för hyresgästens lokalbehov.

Vi söker den optimalt långsiktiga lokallösningen för den blivande hyresgästen samt försöker på alla sätt att tillfredsställa det förändringsbehov som våra befintliga hyresgäster har. Det innebär att vi hjälper kunden att analysera sitt_egentliga lokalbehov och därefter försöker hitta den lokal som erfordras. Analyserna är ofta djupgående med diskussioner om lokalprogram, åtföljande logistik mm.

Vi arbetar också med försäljning av färdigutvecklade fastigheter, vilka avyttras när marknadsförutsättningarna är gynnsamma eller annan nytta uppnås.

Antaganden om framtiden och möjligheter till utveckling

Vår utveckling är beroende av vår omvärlds utveckling. Viktiga drivkrafter bakom ett samhälle i förändring är ny teknik, nya värderingar, krav på hållbarhet, den fortsatta globaliseringen och skiftet till ett tankesamhälle.

Nedan följer en sammanfattning av de trender och strömningar vi uppfattar och tror påverkar vår verksamhet.

Framtidens arbetsplats

En stor förändring idag är att nästan ingen har tre timmars oavbruten arbetstid på jobbet. En av huvudorsakerna till förändringen är att arbetsmiljöerna har förändrats från avskilda kontorsrum till öppna kontorslösningar, där kreativitet och interaktion uppmuntras.

Tidigare tilldelades vi en arbetsuppgift vi skulle utföra, och vi gjorde ungefär samma saker varje dag. Idag har de allra flesta en mängd olika, och nya aktiviteter som ska utföras varje dag. Vi ska tänka, mötas, skapa, pausa, utveckla, arkivera, planera, rita, läsa, skriva, ringa och mycket mer därtill. Våra arbetsplatser måste stödja allt detta.

Hur effektivt används lokalerna i våra fastigheter? Hur ofta är ett skrivbord/mötesrum upptaget? Finns tekniken kunderna frågar efter och behöver? Många lokaler är en stor kostnad för företag och lokalerna kanske inte alltid utnyttjas till fullo med traditionella kontorslösningar. Mer flexibla planlösningar efterfrågas i takt med att lokalhyrorna ökar. En stor utmaning för fastighetsägare med kommersiella lokaler är att möta dessa behov och krav på förtätning och effektivisering. Något vi ofta återkommer till på Ihus är att vi oftast vet vad kunden behöver innan kunden vet det själv. Det kräver tid, omvärldsbevakning, kreativitet och fingertoppskänsla för att ligga steget före med den kompetensen.

Kontoret håller inte på att försvinna, men det genomgår en förändring. Allt fler arbetar mobilt och på andra platser än på kontoret. Människor jobbar överallt för att effektivisera sin arbetstid. Kontoret blir mer en mötesplats för samarbete och att träffa andra människor.

plan4

Ihus satsning på digitala nomader, plan4, fortsätter att utvecklas och tillströmningen av företag är ständigt ökande till Uppsalas näringslivs nya mötesplats.
Projektet påbörjades under 2010 som ett utvecklingskoncept som riktas till en ny målgrupp som vi identifierat som digitala nomader.

De digitala nomaderna är allt ifrån pendlande anställda på storföretag inom Stockholmsregionen och deras arbetsgivare till frilansande konsulter och entreprenörer.
Idag är konceptet plan4 ett etablerat, innovativt kontorskoncept där företag har både en arbetsplats och en mötesplats. När människor med olika bakgrund förs samman uppstår nya idéer. Genom en kreativ arbetsmiljö samt en mängd tjänster och service skapas en dynamik som främjar entreprenörskap och nytt företagande.

Tankesamhället och den mobila utvecklingen

Ytterligare en förändring som påverkar oss och förändrar arbetsuppgifter och krav på kompetens är övergången till tankesamhället. Arbete innebär inte längre nödvändigtvis fysiskt arbete utan kan lika gärna (till och med oftare) innebära tankearbete. Dock saknas, i dagsläget, arbetskraft av detta slag för att tillgodose efterfrågan på marknaden. Eftersom intelligens är viktigare än muskler i tankesamhället borde det bästa resultatet uppnås om olika generationers kognitiva förmågor sammanförs.

Tankesamhället leder till att 9-5 jobbet blir allt mer ovanligt. Arbetet letar sig in i alla delar av våra liv, vare sig det är på dagen, kvällen eller helgen. Mobiltelefoner och surfplattor används till allt.

Många inom informations- och tjänstesektorn är redo att arbeta, oavsett plats och tid på dygnet. Standby läge är ett helt naturligt läge och de är beredda att jobba när det behövs. Arbetet håller på att bli en naturlig del av vardagen, utan fasta klockslag och platser.

Mobil teknik, Internet och människans längtan efter nya saker driver på den här utvecklingen som också leder till ett mer flytande arbetssätt. Vi arbetar inte längre på fasta platser och fasta tider, utan arbetar när det behövs. Trådlöst Internet är numera en hygienfaktor.

Tillgång till Internet finns med i FNs lista över grundläggande mänskliga rättigheter år 2012.

Tekniken blir allt viktigare för alla och utvecklingen drivs på av behovet att förenkla våra liv. Som Nancy Gibbs, skriver i Time Magazine: "Det finns numera mer datorkraft i mobiler med operativsystem som Apple iOS och Google Android än vad som fanns i Apollo 11 vid den första månlandningen." Vi går mer och mer mot ett cybernetiskt arbetssätt, med vår tredje hjärna (mobilen) ständigt i beredskap.

Det faktum att vi alltid är uppkopplade och redo att arbeta när som helst påverkar även livet utanför arbetet. Jobb och fritid blandas ihop mer än någonsin.

Kollektiv intelligens

Med Internet följer även att expertisen blir lättillgänglig utanför företaget genom att hela världen blir en resurs för kompetens och kunskapsinhämtande.

Idag talar man inte bara om B2B (Business to business) och B2C (Business to Consumer), utan om H2H (Human to Human).

Humankapital hittar vi snarare utanför företag än i företag. Drivkraften bakom denna kollektiva intelligens är tekniken. Varje gång vi laddar upp ett videoklipp på Youtube, kommenterar på LinkedIn, delar en statusuppdatering på Facebook eller återanvänder något material sker en omprogrammering av den kollektiva intelligensen.

Sociala nätverk och viral marknadsföring

Social mediemarknadsföring växer och blir allt viktigare. Av all statistik framgår tydligt att nätverkandet på Internet är mer än ett socialt nöje. Människors karriärer byggs upp och upprätthålls på Internet. Bloggar, portaler och sajter fungerar som effektiva marknadsföringsmedier för den egna personen eller en affärsidé av något slag. Människors yrkesidentitet smälter samman med den privata. Det är svårt att säga var den ena börjar och den andra slutar. De sociala medierna är ett hjälpmedel i karriären, för att bygga upp, stärka och sprida sina budskap, varumärken och affärsidéer via internet. Något som allt fler företag och privatpersoner satsar på att göra.

Vi har aldrig förr varit så sammankopplade med varandra genom olika sociala nätverk och digital media.

Sedan Ihus aktivt började arbeta med sociala medier som marknadsföringskanal, i maj 2014, har antalet följare på vår Facebooksida ökat från 166 till drygt 1 400 personer i oktober. Spridningen av vissa kampanjer har varit upp till 166 000 personer i räckvidd. Förfrågningarna har ökat märkbart vid kampanjer på sociala media.

Vi behöver arbeta efter en ny strategi vad gäller kommunikation och marknadsföring och den är både resurs- och tidskrävande på ett annorlunda sätt. Ska vi anamma det nya tankesamhället och alltid vara uppkopplade, tänka som den nya generationen och arbeta var och när som helst?

Flöde och innovation

Arbetsplatsen går från att vara en plats för uppgifter till en projektplats med kunskap som viktigaste resurs där individuellt arbete minskar och samarbete ökar. Förmågan att koppla ihop koncept och idéer har mer fokus än ren kunskap. Förutsättningarna för att skapa nya och innovativa lösningar ökar.

Ihus arbete med innovation och konceptutveckling är en förutsättning för att vi ska bli framgångsrika. Dessa värden skapas vid spontana möten och i kreativa miljöer. Utformningen av vårt nya kontor kommer att skapa förutsättning för nya idéer, uppmuntra till möten och diskussioner. Den nya teknik vi planerar ska främja den digitala närvaron och underlätta kunskapsöverföring.

Omvärldens värderingar och förväntningar

Människors inneboende drivkraft att ha meningsfull sysselsättning uppmärksammas allt mer. Uppskattning, engagemang och möjligheten att påverka, bidrar i allt större utsträckning till vad som anses vara en bra arbetsplats. Företagets egna värderingar är oftare än förr avgörande när man söker arbete. Lön är mindre viktigt. Det kan istället vara så att individuella lösningar och att hitta vad som motiverar varje individ är något som företag måste ägna mer tid åt i framtiden för att attrahera den personal man vill ha. Kommande generationer kommer att ha ett annat förhållningssätt till arbetsgivare, arbetsplats och arbetstider än vad som hittills varit norm.

Det finns flera studier som visar att de viktigaste förutsättningarna för att man ska känna sig tillfreds med sitt arbete är att man kan påverka arbetssituationen, att man får bekräftelse och att man känner engagemang för det man gör. Studier visar också att för arbetsuppgifter som inte enbart är enkla eller repetitiva, utan som kräver ett mindre mått av kreativitet, så kan olika typer av morötter försämra prestationen. Detta genom att den inneboende motivationen minskar och kreativiteten hämmas. Därför blir intressanta arbetsuppgifter och möjlighet att själv styra över sitt arbete och sin personliga utveckling viktigt för arbetssökanden såväl nu som i framtiden. Framtidens ledare kommer vara de som lyckas med att engagera, stötta och bekräfta sina medarbetare så att de blir framgångsrika med det de företar sig. (Dan Pink, 2009)

Flera generationer

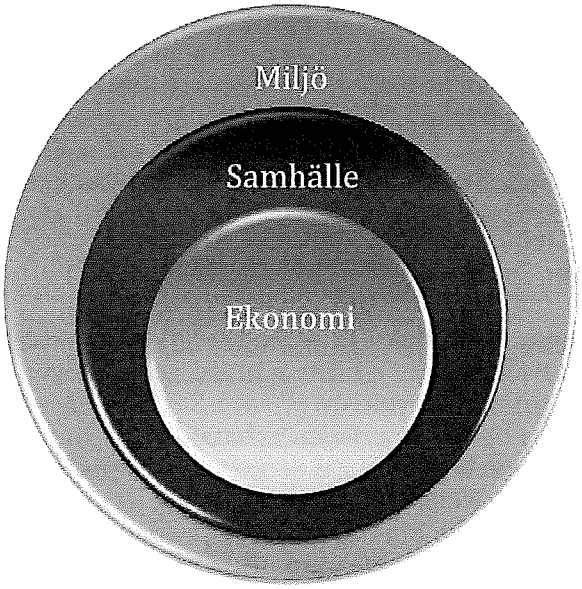
Förutom att förväntningar förändras i takt med tiden har också arbetslivets längd förändrats. Pension vid 65 års ålder är inte gängse norm längre och sannolikt kommer vi behöva arbeta längre än till 65 både av privata försörjningsskäl (eftersom vi lever längre) som av samhällets behov av erfaren arbetskraft. Framtidens arbetsmiljö måste alltså attrahera både unga och gamla. En senior och en junior har helt olika behov och krav på arbetsplatsen och drivkrafterna kan skilja sig åt för olika generationer. Även synen på ledarskap, lärande och karriärplanering varierar mellan generationerna. En framgångsfaktor kommer sannolikt att vara att utnyttja olikheterna som komplement till varandra och möjliggöra en ömsesidig kunskapsöverföring då både de äldre och de yngre har kompetenser den andra generationen saknar.

Ett krav på hållbarhetsmedvetande

Det är tydligt att de frågor som gemensamt brukar benämnas hållbarhetsfrågor tar större och större plats och påverkar människors val mer än tidigare. Miljö, samhällsansvar och långsiktig ekonomisk stabilitet får större betydelse. Kunder, myndigheter och medarbetare kräver att företagen ska agera på ett nytt sätt. Att med enkla medel framhålla en fasad av miljö- eller samhällsansvar ses kvickt igenom och

anses vara att "gröntvätta" sitt företag eller varumärke. Hållbarhet måste ingå som en naturlig del av verksamheten och genomsyra beslut och handling på ett transparant sätt. Du kan inte heller längre skilja dig från mängden bara genom att bry dig om miljön – det förväntas helt enkelt att alla gör vad de kan.

Som det ser ut just nu definieras hållbarhet på en mängd olika nivåer. Den mest grundläggande används för att beskriva våra försök att minska individens eller samhällets behov av naturresurser. Men de senaste åren har ett helhetsperspektiv börjat göra sig gällande. Det finns några olika modeller som alla har det gemensamt att man inte ser de tre delarna i hållbarhet som enskilda faktorer utan som något som hänger ihop. Det räcker inte att bara ta hänsyn till vilka koldioxidutsläpp man själv ger direkt upphov till, utan man måste också tänka på var materialet i en produkt (t.ex. en byggnad, en möbel, ett klädesplagg eller någon typ av elektronisk pryl) kommer ifrån, hur den framställs och hur produktionen påverkar samhället lokalt och vad som händer med den när den inte används längre. Vi talar inte längre om ett slut på livscykeln, utan vi bryr oss om vad som sker efter det att vi själva har konsumerat färdigt. Planeten vi bor på har begränsade resurser och det är den verklighet som vi måste anpassa vår utveckling till. Numera väljer fler och fler att åskådliggöra hållbarhet så här:



Vår planet och vår (livs)miljö sätter gränser för vad som är praktiskt möjligt för oss att producera och konsumera utan att äventyra kommande generationers rätt att försörja sig. Samhället är ett system som är underordnat planetens förutsättningar och ekonomi är i sig ett undersystem till samhället. Varken samhället eller ekonomin kan existera utan miljön. Flertalet forskningsrapporter stödjer också att verksamheter som satsar på hållbar affärsutveckling är mer framgångsrika än företag som inte anammat detta arbetssätt.

Den lokala marknaden, hållbarhet och utvecklingsprojekt

Utifrån den omvärldsanalys och trendspaning vi gjort ser vi ett antal lokala utvecklingsprojekt och områden i Uppsala, där Ihus kan medverka i varierande omfattning. Vi har även identifierat hållbarhetsområden att arbeta kring.

På Ihus har vi upprättat en policy som definierar vårt hållbarhetsarbete. Där står att läsa att vi bedriver vi vår verksamhet med utgångspunkt i människors lika värde och att människans utveckling måste ske utan att äventyra kommande generationers möjligheter att bo och verka på vår planet. För Ihus innebär hållbarhetsarbetet även att bolaget ska ha en stabil och långsiktig ekonomi. För att nå dit måste ett systematiskt arbete bedrivas med såväl sociala frågor, miljöfrågor samt ekonomiska frågor i fokus. Detta gör vi genom att vårt hållbarhetsarbete fokuserar på att:

- Minimera uttaget av naturresurser, särskilt genom energieffektiviseringar och investeringar i förnybar energi
- Minimera mängden farliga ämnen i vår verksamhet och våra fastigheter
- Tillhandahålla lokaler för inkubatorsverksamhet, småföretagare och digitala nomader och därigenom bidra till det lokala näringslivets utveckling
- Vara engagerade och ta vårt sociala ansvar exempelvis genom riktade insatser till hjälporganisationer, stöd till ungdomars utveckling samt att som arbetsgivare skapa en öppen och fördomsfri arbetsplats
- Erbjuda en stimulerande arbetsmiljö och vara en dynamisk, innovativ och säker arbetsplats med uppmärksamhet på, och tillit till, individen
- Samarbeta med och underlätta för våra affärskontakter, partners och hyresgäster för att underlätta deras eget hållbarhetsarbete

Nedan följer ett antal exempel på projekt och utvecklingsområden vi kan eller redan medverkar i:

Vaksala Eke, klimatsmart företagsby
Fastigheten är strategiskt placerad med ett attraktivt läge efter väg 288 som ger närhet till såväl centrala staden som E4:an. Fastigheten består av ett markområde om ca 160 000 kvm med befintliga byggnader på ca 9 000 kvm, som är fullt uthyrda. Byggnationen av ytterligare 10 000 kvm lokalyta fortgår och vi skapar ytterligare lokaliseringsalternativ för näringslivet.

Kungsängen
Omvandling från industristadsdel till att i högre grad omfatta bostäder. Fastigheten Kungsängen 1:11, kvarteret Kölen (ca 75 000 kvm) som ingår i Ihus bestånd kommer att i framtiden omvandlas/förädlas.

Rosendalsområdet
Skapandet av ett etableringsområde för forskningsnära företag och nyskapande entreprenörer i en "vetenskapspark" samt bostadsområden.

Boländerna
Planprogram för stadsdelen är under utarbetande.

Librobäck
Kontoret för samhällsutveckling har tagit fram ett strukturprogram för området, vilket möjliggör många intressanta utvecklingsprojekt, främst bostadsproduktion. Detaljplaneprogram pågår för ett antal strategiska fastigheter.

Östra Fyrislund
Nytt markexploateringsområde längs E4:ans nya sträckning.

STUNS
Projektet syftar till att Uppsala stad och region genom nära samarbete mellan näringsliv och akademi får en nyskapande testbädd för utvärdering, demonstration, forskning/utbildning och spridning av nya energisystem. Projektet stärker Ihus kunderbjudande avseende klimatsmarta, innovativa och dynamiska fastighetslösningar och till att positionera Uppsala som ledande inom affärsutveckling av innovativ energiteknik.

Målet är att under 2015 på vår fastighet Vaksala Eke etablera en testbädd, för utveckling och demonstration av samordnade tekniker och system. Projektets syfte är att skapa en hållbar energiutvinning och energianvändning omfattande ca 20 kW elproduktion från vindkraft och solpaneler samt ett lagringssystem av el på ca 20 kW.

Uppsala stadsmission
Genom en subventionerad hyra medverkar Ihus till att Uppsala Stadsmissions projekt Crossroads blir genomförbart. Crossroads är en råd- och stödverksamhet för människor från andra EU-länder som lever i fattigdom och hemlöshet i Uppsala. Crossroads erbjuder individuella handlingsplaner, olika kurser och svensk samhällsinformation men också mat, värme och vila.

UF- Ung Företagsamhet
Ihus är samarbetspartner till Ung Företagsamhet som är en ideell och obunden utbildningsorganisation med syftet att tillsammans med skolan införa entreprenörskap och ett engagerat näringsliv i utbildningssystemet. Ung Företagsamhet ger barn och ungdomar möjlighet att träna och utveckla sin kreativitet, företagsamhet och sitt entreprenörskap.

Väsentliga risker och osäkerheter

Den offentliga sektorn i Uppsala är stor, vilket ger en stabilitet i sämre tider. Ihus har en blandning av såväl offentliga hyresgäster som privata företag från olika branscher så riskexponeringen är ganska liten.

Räntan, egentligen realräntan, tillsammans med framtida vakansgrader och hyresnivåer är avgörande faktorer vid bedömning av en fastighetsinvestering.

Räntehöjningar får visserligen effekter på resultatet men utgör inget större hot mot själva verksamheten.

Hyresnivåerna för industrilokaler bedöms ligga på en stabil nivå. Variationer för olika typer av lokaler kan förekomma beroende på vakansnivån och geografiskt läge.

Vision

Vi är stolta och ledande förebilder för ett hållbart samhälle!

Syfte

Vi skapar tillväxt och utveckling för Uppsala kommun genom att tillhandahålla rum att utvecklas i.

Affärsidé

Ihus tillhandahåller klimatsmarta, innovativa och dynamiska fastighetslösningar till små och medelstora företag samt offentlig verksamhet.
Vi erbjuder ett stort och differentierat utbud av lokaler samt kringliggande tjänster, (FM).

Grundläggande värderingar

Vi är en värderingsstyrd organisation med decentraliserat ansvar vilket ger möjlighet att fatta egna beslut genom en tydlig delegation.

Våra kärnvärden är vägledande i allt vi är och allt vi gör. De utgör grunden i all vår kommunikation till kunder, medarbetare, samarbetspartners och ägare.

Våra kärnvärden är:

- Säker
- Uppmärksam
- Dynamisk

På Ihus sätter vi *säkerheten* främst i alla lägen. Såväl fysisk säkerhet som mental trygghet. Vi är ett långsiktigt och ekonomiskt tryggt bolag. Vi vill veta hur du har det och *uppmärksammar* dina behov i stort som smått. Kreativitet kräver mångfald och vi lägger stor vikt vid *dynamiken* i vår verksamhet. Vi tänjer oss från smått till stort och säkerställer att du har vad du behöver för att utvecklas med oss.

Balanserat styrkort

Givet vårt syfte och vår målsättning, vilka kritiska framgångsfaktorer ser vi som måste vara uppfyllda för att vi ska lyckas? Hur ser våra strategiska vägval ut och vad ska vi kännetecknas av för att lyckas? Ingen kan göra allt och den största utmaningen ligger vanligtvis i konsten att prioritera. Det är något som är genomgående för samtliga perspektiv.

Målen är också definierade utifrån ett antal olika perspektiv, för att skapa en balanserad styrning av företaget. Vilka *kunder* tror vi att vi bäst kan tillfredsställa? Vilka *medarbetare* behöver vi då ha? Hur tillfredsställer vi våra *ägare* och säkerställer *finansiell styrka*? Hur måste vi *utvecklas* över tid för att säkerställa vårt syfte och vilken *inre effektivitet* behöver vi ha för att lyckas?

Vision
Vart är vi på väg?

Vi är stolta och ledande förebilder för ett hållbart samhälle

Perspektiv	Finansiellt	Kund	Medarbetare	Process	Utveckling och framtid	Hållbarhet
Strategiska mål Om vi når visionen, hur kommer vi att vara då?	Vi har en finansiell styrka som stärker kommunens ekonomiska förutsättningar.	Vi har nöjda och utvecklade kunder som är våra främsta ambassadörer.	Vi har frisk personal med stort engagemang och är en attraktiv arbetsplats dit många söker sig.	Vi arbetar enligt effektiva processer och med ständig förbättring och utveckling.	Våra etablerade koncept för klimatsmarta fastigheter, inkubator-verksamhet och digitala nomader, stimulerar nytillväxt och attraherar nya företag att etablera sig inom Uppsala kommun.	Vi är engagerade och tar vårt sociala, ekonomiska och miljömässiga ansvar.

IHUS
RUM ATT UTVECKLAS I • UPPSALA

Var vill vi vara om 5 till 10 år? De strategiska målen är formulerade utifrån vårt syfte. Vad tror vi krävs för att skapa tillväxt och utveckling för Uppsala kommun? Vilka behov tror vi att vi är bäst skickade att identifiera och tillfredsställa?	Uppsalas näringsliv växer både organiskt och genom nyetablering och nyföretagande.	Våra kunder har ett högt hållbarhetsmedvetande.	Våra medarbetare är våra främsta ambassadörer med rätt utbildning för klimatsmarta och innovativa fastigheter. Vi har ett tydligt och värderingsstyrt ledarskap som ger handlingskraft och utveckling.	Vår kommunikation är lika tydlig internt som externt och ger utrymme för såväl kreativ höjd som erfarenhetsåterföring. Våra stödsystem är fullt ut integrerade och vi har en etablerad målstyrning.	Vi arbetar med framtidens arbetsplats och moderna arbetssätt.	Vi har ett högre hållbarhetsmedvetande i Uppsala kommun.
Kritiska framgångs-faktorer Vilka kritiska framgångs-faktorer ser vi som måste vara uppfyllda för att vi ska lyckas?	För att minimera risk och säker-ställa lönsamhet, krävs tydliga intäktskalkyler och affärs-modeller för våra olika erbjudanden.	Leverera rätt saker i rätt tid och med rätt kvalitet.	Ha en fungerande introduktionsutbildning för alla nyanställda.	Processer finns upprättade på alla områden.	Vi avsätter tid och arbetar systematiskt med utveckling av varumärket.	Kommunikation av vårt budskap internt och externt.

IHUS
RUM ATT UTVECKLAS I • UPPSALA

Vad måste vi göra för att lyckas? Hur ska vi prioritera?						
	För att kunna decentralisera ansvar och möjliggöra egna beslut krävs också en tydlig budget och ett tydligt budgetansvar. För att vara ett effektivt verktyg bör budgeten vara direkt kopplad till uppföljning av projekt, inköpsrutiner och fakturahantering.	Utveckla nya koncept och kommunikations-kanaler. Observera faktiskt kundbeteende och dra slutsatser.	Vi ska satsa på hälsofrämjande åtgärder. Etablera individuella utvecklingsplaner. Identifiera framtida medarbetar-profiler. Implementera våra värderingar. Frigöra tid för reflektion och personlig utveckling.	Ha en god kommunikation mellan avdelningar. Skapa en erfarenhetsbank där vi snabbt och enkelt kan hitta värdefulla erfarenheter. Ständigt förbättra våra processer och integrera våra stödsystem.		Omvärlds-bevakning.

IHUS
RUM ATT UTVECKLAS I • UPPSALA

Operativa mål/nyckeltal	Uppnå det budgeterade resultatet för 2015 på 37 Mkr	NKI minst 80 %	Hälsofrämjande aktiviteter, t ex yoga, hälsoinspiratör, stresshantering, massage etc, 3 gånger per år.	Integrera processbeskrivningar senast 2015-06-30	Återuppta idéhanteringsprocessen	Utbildning ska hållas för alla medarbetare och styrelsen.
Vad behöver vi åstadkomma under nästkommande verksamhetsår?	Direktavkastningen överstiger 10 %	Djupintervjuer med >20 kunder	Individuella utvecklingsplaner upprättade för alla anställda		5 nya konceptidéer	
SMART-principen **S**ynliga & specificerade **M**ätbara **A**ccepterade **R**ealistiska **T**idsatta (när ska målet nås?)	Soliditeten överstiger 25 %	Öka antalet hyresgäster med 20 Öka antalet medlemmar plan4 med 50	Alla känner till och arbetar i enlighet med våra värderingar. Kommuniceras minst tre gånger per år, både individuellt och på företagsnivå		Sjösätta 1 pilotprojekt	
Handlingsplan Vilken handlingsplan ska vi ha för att lyckas?	**Upprättas i respektive process**					

RESULTATRÄKNING - Prognos 2014, Budget 2015, Plan 2016-2018

Bolagsnamn:	Ihus
Bolagskod:	9050
Upprättad av:	Helene Rahm Sjögren

1 jan - 31 dec	Kto	Bokslut 2013 tkr	Prognos 2014 tkr	Budget 2015 tkr	Plan 2016 tkr	Plan 2017 tkr	Plan 2018 tkr
Rörelsens intäkter							
Nettoomsättning							
- extern	3510	78 910	69 115	84 375	92 530	101 095	104 340
- intern inom Stadshuskoncernen	3520	6 654	6 730	9 672	8 579	8 568	8 513
- intern inom kommunkoncernen	3530	84 198	82 144	58 869	58 398	55 238	52 518
Sa nettoomsättning	3500	**169 762**	**157 989**	**152 916**	**159 507**	**164 901**	**165 371**
Punktskatter	3750						
Förändring av lager av prod i arbete, färdiga varor	4900						
Aktiverat arbete för egen räkning	3800						
Övriga rörelseintäkter							
- extern	3910						
- intern inom Stadshuskoncernen [1]	3920						
- intern inom kommunkoncernen	3930						
Sa övriga rörelseintäkter	3900	0	0	0	0	0	0
Summa rörelsens intäkter	**3999**	**169 762**	**157 989**	**152 916**	**159 507**	**164 901**	**165 371**
Rörelsens kostnader							
Råvaror och förnödenheter	4000						
Handelsvaror	4600						
Övriga externa kostnader	6910	-63 340	-55 535	-57 132	-52 961	-53 868	-54 757
Personalkostnader	7600	-12 971	-15 600	-18 364	-18 875	-19 405	-19 954
Av-/nedskrivningar	7800	-29 641	-29 240	-31 646	-42 115	-54 961	-61 897
Jämförelsestörande poster	7980						
Övriga rörelsekostnader	7990						
Summa rörelsens kostnader	**7998**	**-105 952**	**-100 375**	**-107 142**	**-113 951**	**-128 234**	**-136 608**
Rörelseresultat	**7999**	**63 810**	**57 614**	**45 774**	**45 556**	**36 667**	**28 763**
Resultat från finansiella investeringar:							
Resultat från andelar i koncernföretag, utdelning	8021						
Resultat från andelar i koncernföretag, HB	8022						
Resultat från andelar i koncernföretag, övr	8029						
Sa resultat från andelar i koncernföretag	8020	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Resultat från andelar i intresseföretag	8100						
Resultat från övr värdepapper o fordringar som är anläggningstillgångar							
- externt	8210						
- internt inom Stadshuskoncernen	8261						
- internt inom kommunkoncernen	8262						
Sa resultat fr övr värdepapper o fordr	8200	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Övr ränteintäkter o liknande resultatposter							
- externt	8310	287	105	107	107	107	107
- internt inom Stadshuskoncernen	8361						
- internt inom kommunkoncernen	8362						
Sa övr ränteintäkter o liknande resposter	8300	**287**	**105**	**107**	**107**	**107**	**107**
Räntekostnader o liknande resultatposter							
- externt	8410	-47	-365	-43	-43	-43	-43
- internt inom Stadshuskoncernen	8461						
- internt inom kommunkoncernen	8462	-8 851	-9 000	-9 000	-9 000	-9 000	-9 000
Sa räntekostnader o liknande resultatposter	8400	**-8 898**	**-9 365**	**-9 043**	**-9 043**	**-9 043**	**-9 043**
Jämförelsestörande poster	8480	-44 227					
S:a resultat fr finansiella investeringar	**8498**	**-52 838**	**-9 260**	**-8 936**	**-8 936**	**-8 936**	**-8 936**
Resultat efter finansiella poster	**8499**	**10 972**	**48 354**	**36 838**	**36 620**	**27 731**	**19 827**

INVESTERINGAR/FÖRSÄLJNINGAR MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Bolagsnamn/koncern:	**Ihus**
Bolagskod:	**9050**
Upprättad av:	**Helene Rahm Sjögren**

i tkr	**Prognos 2014**	**Budget 2015**	**Plan 2016**	**Plan 2017**	**Plan 2018**
MARK					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
MARKANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)	600	0	0	0	0
Sålt/utrangerat under året (-)					
BYGGNADER					
Årets nyanskaffningar (+)	66 162	127 250	90 300	115 000	0
Sålt/utrangerat under året (-)					
MASKINER OCH ÖVRIGA TEKNISKA ANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
INVENTARIER, VERKTYG OCH INSTALLATIONER					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
PÅGÅENDE NYANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
SUMMA ÅRETS NYANSKAFFNINGAR	**66 762**	**127 250**	**90 300**	**115 000**	**0**
därav för egen verksamhet					
därav för annans verksamhet i kommunkoncernen					
(beställare och belopp specificeras):					
SUMMA SÅLT/UTRANGERAT UNDER ÅRET	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Lån hos Uppsala kommun per 31/12 åren 2014-2018

Bolagsnamn/koncern:	**Ihus**
Bolagskod:	**9050**
Upprättad av:	**Helene Rahm Sjögren**

i tkr.

Benämning	Konto	Prognos 2014-12-31	Budget 2015-12-31	Plan 2016-12-31	Plan 2017-12-31	Plan 2018-12-31	
Interna långfristiga skulder	2360	220 000	220 000	220 000	220 000	220 000	(d.v.s. långfristiga lån hos Uppsala kommun)
Interna kortfristiga skulder	2460	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	(d.v.s. kortfristiga lån hos Uppsala kommun)
Koncernkonto	1960	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	(d.s. positivt saldo koncernkonto hos Uppsala kommun)
Koncernkonto	2415	0	0	0	0	0	(d.v.s. negativt saldo koncernkonto hos Uppsala kommun)

Ev. kommentarer

FÖRSÄTTSBLAD TILL RAPPORTPAKET SOM ÅTERSÄNDS TILL UPPSALA KOMMUN

ÅTER TILL UPPSALA KOMMUN
KLK
Johan Lambe
753 75 UPPSALA

SENAST 2014-10-24 kl. 12.00

RAPPORTPAKET inkl AFFÄRSPLAN

BUDGET 2015
och
PLAN 2016-2018
I

UPPSALA STADSHUSKONCERNEN

BOLAG/KONCERN Uppsala kommun Skolfastigheter AB

UPPSALA DEN Reviderad 13 januari 2015

EKONOMICHEF/EKONOMIANSVARIG .....
(UNDERSKRIFT)

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR .....
(UNDERSKRIFT)

Innehåll

1. Kommunens krav 3
1.1 Uppsala kommuns styrmodell 3
1.2 Uppföljning 3
1.3 Policys och riktlinjer 3
1.4 Investeringar 4
1.5 Ägardirektiv 4
1.6 Avkastningskrav 4
1.7 Utdelningsprincip 5
2. Nuläge 5
2.1 Omvärldsbeskrivning – Uppsala kommun 5
2.2 Organisation 5
2.3 Uppsala kommun Skolfastigheter AB 6
2.4 Fastigheter och yttre miljö 6
2.5 Kunder och marknad 6
2.6 Konkurrenter 7
2.7 Ekonomiska resultat 7
3. Framtiden, möjligheter och utmaningar, risker och osäkerhet 8
3.1 Antaganden om framtiden och vad som påverka verksamheten 8
3.2 Framtida möjligheter och utmaningar 9
3.3 Väsentliga risker och osäkerhet 9
4. Mission, vision och affärsidé 10
4.1 Mission 10
4.2 Vision 10
4.3 Affärsidé 10
5. Kortsiktiga mål – budget 2015 10
5.1 Ekonomisk ställning och resultat 10
5.2 Mål för verksamheten 2015 10
5.3 Större planerade verksamhetsförändringar – principiellt viktiga förändringar 12
5.4 Större planerade investeringar 2015 12
6. Långsiktiga mål – plan 2016- 2018 13
6.1 Ekonomisk ställning och resultat 13
6.2 Mål för verksamheten 2016-2018 13
6.3 Större planerade verksamhetsförändringar – principiellt viktiga förändringar 13
6.4 Större planerade investeringar 2016-2018 14

1. Kommunens krav

1.1 Uppsala kommuns styrmodell

Styrelsen i Uppsala kommun Skolfastigheter AB, nedan kallat Skolfastigheter AB, ansvarar för att den operativa verksamheten i bolaget bedrivs i enlighet med bolagets ändamål, samt de ägardirektiv och krav som beslutas av kommunfullmäktige.

1.2 Uppföljning

Uppföljning av Skolfastigheter AB sker genom den rapportering som görs till Uppsala Stadshus AB, vilken sedan bildar grund för kommunens årsredovisning där Skolfastigheter AB utgör en delmängd. Uppsala Stadshus AB följer upp Skolfastigheter AB:s verksamhet utifrån kommunfullmäktiges direktiv, samt de affärsplaner och budgetar som fastställs för bolaget. Skolfastigheter AB:s affärsplan och förändringar av grundläggande affärsidé ska godkännas av Uppsala Stadshus AB. Principiellt viktigt förändringar ska även godkännas av kommunfullmäktige.

1.3 Policys och riktlinjer

Kommunfullmäktige har beslutat om ett antal policyer och riktlinjer vilka skall tillämpas för Skolfastigheter AB verksamhet. Gällande värderingsfrågor ska dessa lösas i samråd med Uppsala Stadshus AB. Nedanstående lista är de direktiv och styrdokument som bolaget har att beakta.

Bolaget
Bolagsordningar för bolag inom Stadshuskoncernen (KF 2014)
Finanspolicy (KF 2013)
Upphandlingspolicy (KF 2014)
Ägarpolicy för de kommunala bolagen (KF 2005)
Ägardirektiv (KF 2013)
Bolagsordning (KF och bolagsstämma 2014)
IVE 2015-2018 (KF 2014)
Affärsplan, fastställd i styrelsen

Verksamhet
Barn- och ungdomspolitiskt program (KF 2009)
Drogpolitiskt program (KS 2013)
Energiplan (KF 2001)
IT-policy
Jämställdhet- mångfald och tillgänglighet
Policy för hållbar utveckling (KF 2008)
Miljö- och klimatprogram (KR 2014)
Parkeringspolicy (KF 2014)

Arbetsgivare
Arbetsgivarpolicy för medarbetarskap, ledarskap samt arbetsmiljö och samverkan (KF 2012)

Policy och riktlinjer för representation (KF 2014)
Uppsala kommuns policy mot mutor (KF 2014)
Riktlinjer för bisyssla i Uppsala kommun (KF 2014)

1.4 Investeringar

Investeringar som påverkar annat kommunalt bolag eller nämnd inom Uppsala kommun ska godkännas av Uppsala Stadshus AB och vid principiellt viktig beskaffenhet även av kommunfullmäktige.

1.5 Ägardirektiv

Skolfastigheter AB ska vara kommunens redskap för att förvärva, avyttra, äga, i egen regi bebygga och förvalta fast egendom och tomträtt för uthyrning av lokaler huvudsakligen till skol- och förskoleverksamhet inom Uppsala kommun samt därmed aktivt bidra till att förvalta skolfastigheter med en standard som matchar de pedagogiska kraven i skollagen och som uppfyller krav på en god utbildnings- och arbetsmiljö för elever och lärare.

Skolfastigheter AB ska skapa bra organisatoriska och förvaltningsmässiga förutsättningar för en långsiktig förvaltning av skolfastigheterna.

Bolaget utvecklar aktivt funktionella och ekonomiskt effektiva pedagogiska lokaler som stödjer verksamheternas behov.

Skolfastigheter AB ska verka för värdeskapande samarbeten med andra bolag inom stadshuskoncernen.

Skolfastigheter AB ska följa det generella lokalprogrammet för funktions- och kvalitetskrav för kommunala verksamhetslokaler. Det nu gällande generella lokalprogrammet kommer att ersättas av ett nytt lokalprogram.

Skolfastigheter AB ska arbeta med energieffektivisering och systematiskt stödjer tillämpningen av ny miljö- och energiteknik, energisnåla uppvärmningslösningar och materialval med hög miljöprestanda.

1.6 Avkastningskrav

Bolagets resultat före avskrivningar, finansnetto och skatt motsvarar 40 %. av totala hyresintäkter under perioden 2015-2018.

Dessa avkastningskrav baseras på att bolaget genomför ett planerat underhåll i den omfattning som långsiktigt säkerställer kvaliteten i fastigheterna utifrån de krav som medborgare och hyresgäster har.

Soliditeten ska över tid vara ca 20 %.

Bolagsstyrelsen bedömer att ägardirektiv respektive avkastningskrav kommer att uppnås under planperioden. Soliditeten kommer inte att uppnås under planperioden då bolaget behöver låna upp till investeringar under perioden.

1.7 Utdelningsprincip

Enligt huvudprincipen, dock utdelar bolaget maximalt ett belopp beräknat som statslåneräntan med tillägg av en procentenhet multiplicerat med det kapital som ägaren tillskjutit bolaget.

2. Nuläge

2.1 Omvärldsbeskrivning – Uppsala kommun

För perioden upp till 2030 så förväntas Uppsala att växa med ca 2 500-3 500 invånare per år. Under samma period så planeras i snitt 3 000 nya bostäder per år. Kommunen vill att tillväxten inte skall ske på bekostnad av miljön, varför stort fokus kommer att ligga på en hållbar utveckling.

Målsättningen är att Uppsala skall ha en skola av högsta internationella klass för att Uppsala skall vara attraktivt i framtidens kunskapssamhälle.

Förskolegrupperna kan komma att minskas något från dagens nivå dock utan att ett absolut tal är satt. Detta sammantaget innebär att behovet av platser kommer att öka. Paviljongbyggnader bör succesivt ersättas med permanenta byggnader.
Grundskolan går in i en period med växande elevkullar vilket får till följd att fler skollokaler behövs. Det finns även ett stort behov av modernisering av lokalerna. Nybyggnad och renovering är en viktig signal till barn, elever och föräldrar.
Gymnasieskolan Det pågår för närvarande en översyn av gymnasieskolan i Uppsala kommun vilket kommer att få konsekvenser för Skolfastigheter vad gäller antal skolor och verksamhet. Sommarskola kan komma att bedrivas och i så fall blir det upp till 200 elever per årskull.

2.2 Organisation

Skolfastigheter AB har sedan starten 2013 formats och bemannats till att idag omfatta cirka 25 medarbetare. Bolaget bedöms växa till cirka 35 medarbetare under 2015. Bolaget har en organisationsstruktur som delas in i tre centrala enheter enligt följande:

- Fastighetsenheten
  Ansvarar för fastigheternas hyresavtal, underhåll, verksamhetsanpassningar och investeringar.

- Projektenheten
  Ansvarar för och genomför alla större ny-, om- och tillbyggnader.

- Ekonomi/Administrativa enheten
  Utgör stöd och resurs till alla chefer och medarbetare i ekonomifrågor samt ansvarar för den legala redovisningen. Utgör ett internt stöd och ansvarar för de gemensamma funktionerna; administration, kontorsservice, IT, kommunikation, miljöledning och säkerhetsstrategiska frågor.
  Samordnar alla ramavtal och upphandlingar av projekt, dvs. ansvarar för anbudsförfrågan, utvärdering samt upphandling.

2.3 Uppsala kommun Skolfastigheter AB

Skolfastigheter AB bildades 1 januari 2013 som ett av tre nya kommunala fastighetsbolag i Uppsala kommun. Skolfastigheter AB äger merparten av kommunens pedagogiska lokaler, allt från villaförskolor till större gymnasieskolor. Totalt bestånd är 179 stycken fastigheter om cirka 415 000 kvadrat meter. Verksamhetsåret har präglats av fortsatt uppbyggnad av bolagets organisation, rutiner, processer och stödsystem.

Under året har följande aktiviteter genomförts/pågår:

- *Anställt CFO, fastighetschef och projektchef.*
- *Fortsatt att forma och bemanna en professionell beställarorganisation.*
- *Tecknat egna ramavtal med leverantörer och entreprenörer.*
- *Utveckla företagskultur och normsystem.*
- *Genomfört styrelseseminarium med studiebesök i Finland.*
- *Genomfört IT upphandling och implementering av fastighetssystem LEB.*
- *Investeringsbeslut avseende Katedralskolan samt Nya Tiundaskolan.*
- *Utvecklat rapporteringen med månadsbokslut.*
- *Genomfört ett Öppet hus för bolagets intressenter i kommunen.*
- *Lanserat hemsida och format en grafisk profil/identitet*
- *Genomfört medarbetarsamtal och tagit fram en personalhandbok.*
- *Genomfört och avslutat sju ny-, om- och tillbyggnadsprojekt.*
- *Förvärvat flera strategiska fastigheter, bla Lundellska skolan och mark i Danmark.*
- *Samlokalisering med de övriga bolagen i Stadshuskoncernen.*

2.4 Fastigheter och yttre miljö

De totalt 179 stycken fastigheterna utspridda över hela kommunen varierar i såväl status som ålder. Fastighetsbeståndet består av byggnader utan problem, andra med behov av totalrenovering. Majoriteten av beståndet är byggt under 60- och 70- talet. Några av bolagets "palatsskolor" är Katedralskolan, Sverkerskolan och Vaksalaskolan med 100-åriga anor.

Skolfastigheter AB och Uppsala kommun har generellt ett av landets högst ställda krav på utemiljöer när det gäller nyproduktion. Däremot är yttre miljöer runt befintliga fastigheter generellt sett eftersatta. Överlag behövs punktinsatser i form av upprustning, nyanläggning av planteringar och satsning på lek- och rörelseytor. Skolfastigheters ambition är att utemiljön ska vara en viktig del i den pedagogiska miljön.

För att lösa de mest akuta behoven av barnomsorgsplatser hyr Uppsala kommun moduluppställningar med tillfälliga bygglov uppställda på flera platser runt om i kommunen. Skolfastigheter planerar för ett övertagande av Uppsala kommuns kontrakt under 2015. Detta medför konsekvenser för bolagets resultat och organisation.

2.5 Kunder och marknad

Skolfastigheters huvudsakliga uppdragsgivare är Uppsala kommun där Vård & bildning utgör den största hyresgästen (ca 95 %) och vars verksamhet bland annat är att erbjuda utbildning

till de som bor i kommunen. Vård & bildning bedriver verksamhet i ett 100 tal förskolor, 60 tal grundskolor och sju gymnasier samt har ca 6000 anställda varav många dagligen befinner sig i Skolfastigheters fastigheter. Utöver Uppsala kommun finns i dagsläget ett 40-tal privata hyresgäster.

Marknadens behov fluktuerar över året på grund av elevernas fria val vilket leder till att Skolfastigheter har ett behov av överkapacitet i lokalerna. Detta gäller speciellt i samband med terminsstarten.

I övrigt består bolagets brukare av de människor som dagligen vistas i och besöker lokalerna och således utgör dessa viktiga ambassadörer för verksamheten. Dessa utgörs bland annat av:

1. Kommunala tjänstemän (lärare m.fl.) i rollen som hyresgäst
2. Elever och föräldrar
3. Leverantörer, konsulter och entreprenörer
4. Besökare

2.6 Konkurrenter

Bland de aktörer på marknaden där Skolfastigheter AB verkar kan nämnas:

- Hemsö
- Rikshem
- JM
- Lindbackens fastigheter AB
- Akademiska Hus
- Uppsalahem
- UKFAB
- Bostadsrättsföreningar (förskolor)

2.7 Ekonomiska resultat

- *Kommentar till resultatutveckling tidigare år (2013 och tidigare)*
  2013 var Skolfastigheters första verksamhetsår, budgeten för året simulerades utefter antaganden och dialog med tidigare fastighetsägare.

- *Kommentar till förväntat resultat innevarande år (prognos 2014) jämfört med budget*
  2014 har varit ett händelserikt år för Skolfastigheter vilket avspeglar sig i både verksamheten och siffrorna.

  Fördelningen mellan planerat underhåll och felavhjälpande underhåll är på väg att skifta mot en mer normal relation gentemot varandra. Det felavhjälpande underhållet har minskat jämfört med 2013 samtidigt som det planerade underhållet har ökat.

  Det förväntade resultatet 2014 avviker något från budget, avvikelserna beror bland annat på en mildare vinter än budgeterat vilket medförde lägre kostnader för uppvärmning och snöskottning. I slutet av 2014 förvärvas Lundellska vilket medför ökade hyresintäkter som inte var med i budgeten för 2014. Andra faktorer som

påverkar avvikelsen är att det inte budgeterades för "utrangeringar" samt att delar av det planerade underhållet har flyttats till 2015.

3. Framtiden, möjligheter och utmaningar, risker och osäkerhet

3.1 Antaganden om framtiden och vad som påverka verksamheten

- Trender
  I dagens samhälle är jämställdhet och etnicitet ett alltid aktuellt ämne. Kraven på att tillmötesgå olika kulturer kommer att öka och det är viktigt att alla känner sig trygga i våra förskolor och skolor, vilket ställer krav på hur vi bygger. Föräldrar är medvetna och ställer höga krav. Frågan om storleken på barngrupperna är fortsatt en viktig fråga.

  Miljömedvetenheten är större, och klimatförändringar är ytterligare en faktor som får betydelse för oss. Inflyttningen till storstäderna ökar vilket ställer högre krav på fler förskoleplatser och fler skolor i redan tätt exploaterade områden, detta kan få omvänd effekt på landsbygden med risk för utarmning av förskolor och skolor.

  Världsläget med många pågående konflikter och flyktingströmmar kan leda till ökat behov av både vuxenutbildning och fler platser i inom förskola/skola.

- Politiska faktorer
  Miljö och energifrågor kommer att prioriteras, och högre krav att ställas. Våra fastigheter ska vara så energieffektiva och flexibla som möjligt. Ett mål är också giftfria skolor. Färre barn på samma yta ställer krav på flexibilitet i lokalerna. Tillgången på mark i en expanderande kommun är en politisk fråga där behovet för pedagogiska lokaler är centralt.

- Ekonomiskt klimat
  Det ekonomiska läget har stor påverkan på Skolfastigheters investeringsram och verksamhet vilket ställer krav på anpassning av kostnadsmassan utan att sänka kvaliteten. Snarare kommer kraven på höjning av kvaliteten exempelvis i form av högre miljö och energikrav och bättre anpassade lokaler.

- Skolornas behov
  Trenden är att pedagogiska fastigheter används även efter skoltid till annat än ren skolverksamhet vilket ställer högre krav på flexibilitet och användbarhet. Pedagogiska lokaler används mer och mer som den "tredje pedagogen" och kan med fördel nyttjas i samband med pedagogisk förflyttning av verksamheter.

- Barn, unga och de som arbetar i våra lokaler
  Skolfastigheters vision är att skapa trygga och hållbara pedagogiska miljöer där barn, unga och de som arbetar vistas med glädje och stolthet. För att uppnå vår vision krävs en kontinuerlig dialog och samverkan med elever, lärare, hyresgäst och brukare. Förmågan att förstå kundens verksamhet och samtidigt värna fastighetsägaransvaret är en viktig framgångsfaktor.

- Teknologiska faktorer
  Det finns stor medvetenhet kring energi och material, miljöfrågor, kraven på oss som fastighetsägare ökar gällande lagar, myndighetskrav och policys. Giftfria förskolor och skolor är ett strategiskt mål för verksamheten och Skolfastigheter.

  Uppsala är tillväxtort vilket innebär att bostadsområden planeras på mark som inte varit aktuella tidigare vilket medför tekniska och ekonomiska utmaningar för oss som fastighetsägare. Till exempel i form av ökade saneringskostnader för förorenad mark.

3.2 Framtida möjligheter och utmaningar

Inflyttningen till storstäderna ökar och ställer krav på långsiktig planering. Skolfastigheter har möjlighet att delta tidigt i planprocessen och kan utifrån detta planera bolagets verksamhet utifrån behovet. Ett effektivt resursutnyttjande kräver en samordnad planering. I detta ingår att få en överblick över lokalbeståndet och ger möjligheter att styra underhållsåtgärder samt investeringsinsatser. Skolfastigheter ser också vikten av att tidigt i planeringen av nya förskolor och skolor samverka med pedagogiken, eftersom lokalen är viktig för att stötta pedagogiken.

Barnkullarnas förändring och fler friskolor ställer höga krav på flexibla lokallösningar, lokalerna ska kunna användas inte bara för pedagogisk verksamhet dagtid utan även för exempelvis kursverksamhet, idrott under kvällar, helger och lov.

Skolfastigheter har som mål att förbättra kundnöjdheten, öka effektivitet och kvalitet samt sänka kostnaderna. Som ett led i detta arbete kommer bolaget att ta över viss service till förskolor i egen regi.

Skolfastigheter arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare, och också bidra till samhällsnytta genom att exempelvis erbjuda arbeten för ungdomar.

Det faktum att Skolfastigheter AB är en stor fastighetsägare inom kommunen ger oss möjlighet att påverka utvecklingen mot ett energieffektivare fastighetsägande.

3.3 Väsentliga risker och osäkerhet

- Ränterisk- realräntan, bolagets största kostnadspost
- Restvärdesrisk- möjlighet till alternativ användning av pedagogiska lokaler
- Marknadsrisk- framtida vakanser och hyresnivåer
- Långa ledtider i projekt, plan- och bygglovsprocessen med ev. överklaganden
- Ekonomiska läget osäkert- risk för minskade budget- och investeringsanslag
- Kompetensbrist, generationsväxling i bygg- och fastighetsbranschen
- Konjunkturläget, risk för överhettning inom byggbranschen

4. Mission, vision och affärsidé

Inom ramen för föreliggande del presenteras under hösten 2013 framtagen mission, vision och affärsidé för Skolfastigheter AB. För att på ett kvalificerat och medvetet sätt kunna utveckla ett system, en organisation eller ett företag är det centralt att utgå från den aktuella verksamhetens mission, vision samt affärsidé varför, som en integrerad komponent i utvecklingen av Skolfastigheter AB, dessa presenteras nedan.

4.1 Mission

Företagets övergripande mission (uppdrag) utgörs av följande:

Utvecklande och inspirerande miljöer för våra barn och unga.

4.2 Vision

Med vision avses här önskat framtida tillstånd. Nedan följer företagets vision.

Vi skapar trygga och hållbara pedagogiska miljöer där barn, unga, och de som arbetar, vistas med glädje och stolthet.

4.3 Affärsidé

Med utgångspunkt från företagets mission och vision, samt ovan nämnda ägardirektiv presenteras här Skolfastigheter AB:s affärsidé.

Företaget ska förvärva, avyttra, äga, i egen regi bygga och förvalta skolfastigheter på ett sådant sätt att det bidrar till barn och ungas utveckling och välbefinnande, samt skapar mervärde för ägarna.

5. Kortsiktiga mål – budget 2015

Med utgångspunkt från mission, vision och affärsidé, samt ovan beskrivna förutsättningar presenteras i föreliggande del, dels de kortsiktiga målen, dels större planerade investeringar för samma period.

5.1 Ekonomisk ställning och resultat

Se separat budget för 2015, ekonomiska bilagor.

5.2 Mål för verksamheten 2015

Företaget har identifierat följande fyra övergripande målområden:

- Kunder
- Miljö och energi
- Medarbetare
- Ekonomi och finansiering

Kund

- **NKI**
- **Lokalförsörjning i takt med aviserat behov**
- **Vakansgrad**

Genomföra en kundundersökning hösten 2015 med mål att förbättra resultatet med 5 enheter. Verka för bättre samverkan och dialog med bolagets kunder, partners och intressenter. Förbättra kundnöjdheten genom fokus och insatser på inre miljö och felanmälan.

Miljö och energi

- **Energiförbrukning**
- **Andel MW installerad solenergi**
- **Miljöklassificering nyproduktion och befintligt bestånd**

Skolfastigheter AB ska så långt det är möjligt i sin uppvärmning ersätta olja med pellets eller allra helst med fjärrvärme, bergvärme eller solenergi. Vidare så skall Skolfastigheter verka för en sänkt energiförbrukning med 25 % fram till 2020 med 2013 som basår.

Skolfastigheter har beslutat om klassificering enligt Miljöbyggnad Silver för nybyggnation och Green Building för befintliga byggnader.

Medarbetare

- **Attraktiv arbetsgivare**
- **Sjukfrånvaro**
- **Rätt kompetens på rätt befattning**

Målet är att sjukfrånvaron, kort och lång, ska ligga på max 2,5 %. En attraktiv arbetsplats som erbjuder utvecklingsmöjligheter och utmaningar såväl som stabilitet, god arbetsmiljö och villkor som främjar både verksamheten och den enskilde. Utgångspunkten är att alla skall ha rätt till heltid och tillsvidareanställning.

Professionellt ledarskap – för att kunna leda och delegera samt följa upp medarbetarna så måste vi ha ett strukturerat arbete med rutiner, processer etc. Detta frigör tid för chefen att leda medarbetarna samt tillvarata kompetens i utvecklingsarbete och guida medarbetarna till önskad prestation. Dialogen mellan chef och medarbetare är central. För att säkra rätt kompetens för företaget så skall fokus ligga på att systematiskt arbeta med att attrahera och behålla kompetenta chefer och medarbetare.

Ekonomi

- **Avkastning**
- **Soliditet**
- **Investeringar**

Avkastningskrav

Avkastningskravet 2015 - 2018 är 40 procent av totala hyresintäkten.

(Rörelsens resultat innan finansnetto – avskrivningar)/Hyresintäkter = Avkastningskravet

Soliditet
Soliditeten skall över tid vara ca 20 %.

Eget kapital/Balansomslutningen = Soliditet

Investeringar

Större budgeterade och pågående investeringar följs upp med avseende på tid, kvalitet och ekonomi.

Avvikelserapportering gentemot fastställd projektplan sker månadsvis av projektledare och verksamhetscontroller.

5.3 Större planerade verksamhetsförändringar – principiellt viktiga förändringar

Uppbyggnad av egen teknisk förvaltning, i egen regi bedriva en service enhet för förskolorna, omförhandling av drift- och skötselavtalet med Teknik & service. Ta över ansvaret för kommunens modulbestånd avseende pedagogiska lokaler.

5.4 Större planerade investeringar 2015

Skolfastigheters Investeringar 2015 (tkr)

Objekt (Fastighetssbeteckning)	TYP	Kort information	Förskola nya platser (netto)	Skola nya platser (netto)	Gym nya platser (netto)	Projekt avslut	Bedömd budget	2015 prognos
Svartbäckens fsk (Svartbäcken 30:3)	FSK	Nyproduktion om 8 avd.	72			ht -16	54 999	17 350
Danmarks fsk	FSK	Nyproduktion 4 avd 72 platser Prefab	72			ht -15	21 500	12 500
Alléns fsk (Tunabackar 38:2)	FSK	Rivning av befintlig fsk, nyprod 8 avd Prefab	72			vt -16	31 980	24 600
Trasthagens fsk (Sunnersta 51:103)	FSK	Nyproduktion om 8 avdelningar Prefab	144			vt -16	29 964	22 000
Ringarens fsk (Kvarngärdet 59:1)	FSK	Utökning med 72 platser tot 144 Prefab	72			vt - 16	13 300	9 500
Ramsta fsk (Ramsta X:X), skola	FSK	Ny fsk 108 platser+ombygg i skolan	36			vt-18	35 000	5 250
Ramsjö förskola	FSK	Ubygg +36 platser,trafiklösning,ytskikt	36			ht-16	18-30 000	3 750
Kastellet/Nyby fsk	FSK		144			ht-16	38 000	12 350
Tiundaskolan (nya) (Luthagen 35:10	S/FSK	Nyproduktion FSK 144 samt S 600	144	440		2018	536 000	115 000
Sverkerskolan (Luthagen 39:X)	S	Ombyggnad och nybyggnad		100-150		ht-17	189 201	56 500
Katedralskolan (Luthagen 74:1)	G	Lokalanpassning			400	vt -18	320 000	73 200
Solenergi (befintligt bestånd)							10 000	10 000
Vindkraft (ny IVE)							10 000	10 000
Div projekt		volymstudier/förstudier/ projektering/mark						78 000
			648	910-960	400		1 269 944	450 000

6. Långsiktiga mål – plan 2016- 2018

6.1 Ekonomisk ställning och resultat

Avser (tkr)	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018
Omsättning	535 350	557 401	585 136
Resultat	-15 120	-41 018	-68 550
Årlig investeringsnivå	500 000	500 000	600 000
Avkastning	42,3%	43,1%	44,2%

Begreppsförklaring
Avkastning definieras som rörelsens kostnader/hyresintäkter, Skolfastigheters avkastningsmål är 40 %.

6.2 Mål för verksamheten 2016-2018

- Genomföra strategiska projekt Tiunda/Katedral.
- Ökad kundnöjdhet.
- Kontroll på underhållsbehovet på kort och lång sikt.
- Långsiktigt hållbar hyresmodell.
- Implementerat ett ramavtal för tillhandahållande av pedagogiska lokaler.
- Genomfört Cost Review och bedriver en kostnadseffektiv verksamhet.
- Attraktiv arbetsgivare.
- Arbetar systematiskt enligt bolagets miljöstrategi.

6.3 Större planerade verksamhetsförändringar – principiellt viktiga förändringar

Fortsätta att utveckla bolaget till att vara en professionell fastighetsägare av pedagogiska lokaler.

6.4 Större planerade investeringar 2016-2018

Skolfastigheters Investeringar 2016-2018 (tkr)										
Objekt (Fastighetsbeteckning)	TYP	Kort information	Förskola nya platser (netto)	Skola nya platser (netto)	Gym nya platser (netto)	Önskad lev enl strategisk plan	Bedömd budget	2016 prognos	2017 prognos	2018 prognos
Svartbäckens fsk (Svartbäcken 30:3)	FSK	Nyproduktion om 8 avd.	72			ht - 16	54 999	35 500		
Ramsta fsk (Ramsta 2:1 och 2:2), skola	FSK	Ny fsk 108 platser + ombygg i skolan	36			vt -18	35 000	29 750		
Kastellets/Nyby fsk (GU 21:20)	FSK	Rivning av befintlig fsk, ersätts	144			ht -16	38 000			
Ramsjö förskola	FSK	Ubygg + 36 platser, trafiklösning, ytskikt	36			ht-16	18-30 000	19 750		
Tiundaskolan (nya) (Luthagen 35:10	S/FSK	Nyproduktion FSK 144 samt S 600	144	340		2018 –	536 000	226 000	153 000	27 000
Salabacke	S/FSK	Ny skola + fsk	72	200		ht -17	140 000			
Vaksala-Lunda skola+fsk	S/FSK	Ny skola F-3 + fsk	144	360		ht -16	265 000			
Vaksala-Lunda, ev idrottshall							28 000			
Årsta	S	Ny skola/idrottshall		300		ht-17	180 000			
Sverkerskolan (Luthagen 39:1-7)	S	Ombyggnad och nybyggnad		100-150		vt-17	190 000	126 000		
Gamla Uppsala	S	Ny skola (samt utökning med 60 platser)		60		ht-18	150 000			
Bälinge skola	S	Utökning av bef. Skola + idrottshall		210		ht -16	105 000			
Almtuna skola	S	Utökning + idrottshall		150		ht -16	105 000			
Katedralskolan (Luthagen 74:1)	G	Lokalanpassning			400	vt -18	320 000	125 200	120 000	
			648	1 720 – 1 770	400		2 146 999	562 200	273 000	27 000
IVE´n								500 000	500 000	600 000

Ekonomibilaga:

- Budget 2015 + plan 2016 - 2018

RESULTATRÄKNING - Prognos 2014, Budget 2015, Plan 2016-2018

Bolagsnamn: **Skolfastigheter AB**

Bolagskod: **8100**

Upprättad av: **Robert Åberg**

1 jan - 31 dec	Kto	Bokslut 2013 tkr	Prognos 2014 tkr	Budget 2015 tkr	Plan 2016 tkr	Plan 2017 tkr	Plan 2018 tkr
Rörelsens intäkter							
Nettoomsättning							
- extern	3510	19 545	18 900	17 638	17 991	18 351	18 718
- intern inom Stadshuskoncernen	3520						
- intern inom kommunkoncernen	3530	426 293	443 400	497 474	517 359	539 050	566 419
Sa nettoomsättning	3500	**445 838**	**462 300**	**515 112**	**535 350**	**557 401**	**585 137**
Punktskatter	3750						
Förändring av lager av prod i arbete, färdiga varor	4900						
Aktiverat arbete för egen räkning	3800						
Övriga rörelseintäkter							
- extern	3910						
- intern inom Stadshuskoncernen [1]	3920						
- intern inom kommunkoncernen	3930	7 311					
Sa övriga rörelseintäkter	3900	7 311	0	0	0	0	0
Summa rörelsens intäkter	**3999**	**453 149**	**462 300**	**515 112**	**535 350**	**557 401**	**585 137**
Rörelsens kostnader							
Råvaror och förnödenheter	4000	-255 503	-223 587	-265 647	-271 491	-278 821	-286 907
Handelsvaror	4600						
Övriga externa kostnader	6910	-4 360	-5 737	-5 102	-5 214	-5 355	-5 510
Personalkostnader	7600	-9 772	-17 484	-26 980	-27 520	-28 208	-29 054
Av-/nedskrivningar	7800	-100 575	-115 171	-116 956	-117 686	-138 843	-164 028
Jämförelsestörande poster	7980						
Övriga rörelsekostnader	7990	-3 283	-5 094	-4 804	-4 910	-5 042	-5 188
Summa rörelsens kostnader	**7998**	**-373 493**	**-367 073**	**-419 489**	**-426 821**	**-456 269**	**-490 688**
Rörelseresultat	**7999**	**79 656**	**95 227**	**95 623**	**108 529**	**101 131**	**94 449**
Resultat från finansiella investeringar:							
Resultat från andelar i koncernföretag, utdelning	8021						
Resultat från andelar i koncernföretag, HB	8022						
Resultat från andelar i koncernföretag, övr	8029						
Sa resultat från andelar i koncernföretag	8020	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Resultat från andelar i intresseföretag	8100						
Resultat från övr värdepapper o fordringar som är anläggningstillgångar							
- externt	8210						
- internt inom Stadshuskoncernen	8261						
- internt inom kommunkoncernen	8262						
Sa resultat fr övr värdepapper o fordr	8200	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Övr ränteintäkter o liknande resultatposter							
- externt	8310	14	35	30	30	30	30
- internt inom Stadshuskoncernen	8361						
- internt inom kommunkoncernen	8362	514	150	100	100	100	100
Sa övr ränteintäkter o liknande resposter	8300	**528**	**185**	**130**	**130**	**130**	**130**
Räntekostnader o liknande resultatposter							
- externt	8410	-20	-2	0	0	0	0
- internt inom Stadshuskoncernen	8461						
- internt inom kommunkoncernen	8462	-82 448	-86 254	-100 466	-123 779	-142 279	-163 129
Sa räntekostnader o liknande resultatposter	8400	**-82 468**	**-86 256**	**-100 466**	**-123 779**	**-142 279**	**-163 129**
Jämförelsestörande poster	8480						
S:a resultat fr finansiella investeringar	**8498**	**-81 940**	**-86 071**	**-100 336**	**-123 649**	**-142 149**	**-162 999**
Resultat efter finansiella poster	**8499**	**-2 284**	**9 156**	**-4 713**	**-15 120**	**-41 018**	**-68 550**

INVESTERINGAR/FÖRSÄLJNINGAR MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Bolagsnamn/koncern: Skolfastigheter AB
Bolagskod: 8100
Upprättad av: Robert Åberg

i tkr	Prognos 2014	Budget 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018
MARK					
Årets nyanskaffningar (+)	40 600	10 500	10 000	10 000	10 000
Sålt/utrangerat under året (-)					
MARKANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)	11 000	0	0	0	0
Sålt/utrangerat under året (-)					
BYGGNADER					
Årets nyanskaffningar (+)	106 000	11 500	0	0	0
Sålt/utrangerat under året (-)	-7 000	-9 000	-9 000	-9 000	-9 000
MASKINER OCH ÖVRIGA TEKNISKA ANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)	0	0	0	0	0
Sålt/utrangerat under året (-)					
INVENTARIER, VERKTYG OCH INSTALLATIONER					
Årets nyanskaffningar (+)	1 500	10 000	10 500	11 000	11 500
Sålt/utrangerat under året (-)					
PÅGÅENDE NYANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)	150 000	545 000	655 000	594 000	695 000
Sålt/utrangerat under året (-)					
SUMMA ÅRETS NYANSKAFFNINGAR	**309 100**	**577 000**	**675 500**	**615 000**	**716 500**
därav för egen verksamhet	**500**				
därav för annans verksamhet i kommunkoncernen	**308 600**	**577 000**	**675 500**	**615 000**	**716 500**
(beställare och belopp specificeras):					
SUMMA SÅLT/UTRANGERAT UNDER ÅRET	**-7 000**	**-9 000**	**-9 000**	**-9 000**	**-9 000**

Lån hos Uppsala kommun per 31/12 åren 2014-2018

Bolagsnamn/koncern: Skolfastigheter AB

Bolagskod: 8100

Upprättad av: Robert Åberg

i tkr.

Benämning	Konto	Prognos 2014-12-31	Budget 2015-12-31	Plan 2016-12-31	Plan 2017-12-31	Plan 2018-12-31	
Interna långfristiga skulder	2360	-2 567 462	-3 437 071	-4 337 071	-3 569 609	-5 437 071	(d.v.s. långfristiga lån hos Uppsala kommun)
Interna kortfristiga skulder	2460	-819 609	-400 000	0	-1 267 462	0	(d.v.s. kortfristiga lån hos Uppsala kommun)
Koncernkonto	1960	0	0	0	0	0	(d.s. positivt saldo koncernkonto hos Uppsala l
Koncernkonto	2415	-52 651	0	0	0	0	(d.v.s. negativt saldo koncernkonto hos Uppsa

Ev. kommentarer

Affärsplan för Uppsala kommun Förvaltningsfastigheter AB 2015 – 2018

Innehåll

1 KOMMUNENS KRAV (ENLIGT IVE) 3

2 NULÄGE 4

3 ANTAGANDEN OM FRAMTIDEN OCH MÖJLIGHETER TILL UTVECKLING 4

4 AFFÄRSIDÉ 5

5 KORTSIKTIGA MÅL – BUDGET 2015 (1 ÅR) 5

6 LÅNGSIKTIGA MÅL – PLAN 2016-2018 (3 ÅR) 5

1 Kommunens krav (enligt IVE)

Uppsala Kommun Förvaltningsfastigheter AB
Bolaget skall vara kommunens redskap för att förvärva, avyttra, äga, i egen regi bebygga och förvalta fast egendom och tomträtt för uthyrning av lokaler och mark för huvudsakligen de specialverksamheter som Uppsala kommun bedriver, med undantag för skol- och förskoleverksamhet samt fritids-, sport-, evenemangs- och rekreationsverksamhet, och därvid bidra till bästa möjliga nyttjande av den samlade fasta egendom, tomträtter och lokaler som används i alla de verksamheter som Uppsala kommun bedriver. Bolaget ska särskilt fokusera på att hitta rätt och lämplig förvaltningsform för var och en av de olikartade specialfastigheter som ingår i beståndet.

Bolaget ska verka för värdeskapande samarbeten med andra bolag inom stadshuskoncernen.

Bolaget arbetar med energieffektivisering och stöder systematiskt tillämpningen av ny miljö- och energiteknik, teknik, energisnåla uppvärmningslösningar och materialval med hög miljöprestanda.

Avkastningskrav
Bolagets resultat före avskrivningar, finansnetto och skatt motsvarar 25 procent av totala hyresintäkter under 2015 vilket är 8,3 miljoner kronor, och 45 procent av totala hyresintäkter under 2016-2018, vilket är 15 miljoner kronor per år.

Dessa avkastningskrav baseras på att bolaget genomför ett planerat underhåll i den omfattning som långsiktig säkerställer kvaliteten i fastigheterna utifrån de krav som medborgare och hyresgäster har. Soliditeten skall över tid vara 40 procent.

Utdelningsprincip
Enligt huvudprincipen för Uppsala Stadshuskoncern.

2 Nuläge

Bolaget övertog den1 januari 2013 fastigheter och tomträtter från Uppsala kommun för uthyrning av lokaler huvudsakligen till de olika specialverksamheter som Uppsala kommun bedriver. Bolagiseringen av dessa förvaltningsfastigheter ingår som en del i en samlad bolagisering av kommunens fastighetsbestånd. Det övergripande syftet med denna bolagisering är att skapa en effektiv förvaltning med fokus på att utveckla kvaliteten i fastigheterna på ett sådant sätt att medborganas, de kommunala verksamheternas och berörda nämndernas behov säkerställs.

Det övergripande verksamhetsföremålet är att långsiktigt fortsätta förvaltningen av fastigheter vilket innebär att förvärva, avyttra, äga, i egen regi bebygga och förvalta fastigheter och tomträtt för uthyrning av lokaler och mark huvudsakligen till de specialverksamheter som Uppsala kommun bedriver, med undantag för skol- och förskoleverksamhet samt fritids-, sport-, evenemangs- och rekreationsverksamhet. Bolaget ska därvid bidra till bästa möjliga nyttjande av den samlade fasta egendom, tomträtt och lokaler som används i alla de verksamheter som Uppsala kommun bedriver.

AB Uppsala kommuns industrihus (Ihus) fick uppdraget av fullmäktige att förvalta bolaget, vilket innebär att bolaget inte har någon egen personal anställd utan allt operativt arbete sköts av personal anställda i Ihus. Bolagets styrelse är identisk med den styrelse som finns i Ihus. Detta sammantaget innebär att bolaget drivs med samma övergripande syfte, värdegrund, regler och rutiner som för Ihus. Därför hänvisas till Ihus affärsplan i tillämpliga delar.

3 Antaganden om framtiden och möjligheter till utveckling

Uppsala Kommun Förvaltningsfastigheter AB har ett mindre bestånd av förvaltningsfastigheter. Bedömningen från bolaget är beståndet bör utökas för att skapa en mer homogen förvaltning i kommunkoncernen.

Bolaget står inför en större ombyggnad av stadshuset. Dessutom förväntas ett antal förvärv inom stadshuskoncernen i syfte att renodla fastighetsägandet mellan dotterbolagen.

4 Affärsidé

Uppsala Kommun Förvaltningsfastigheter AB är kommunens bolag som ska långsiktigt och uthålligt förvalta olika specialfastigheter med iakttagande av de olika specialverksamheternas särskilda behov och därmed bidra till Uppsala kommuns hållbara utveckling och tillväxt.

Specifikt för bolaget är syftet med att samla kommunens olika specialfastigheter i huvudsak i ett bolag, att skapa ökad effektivitet, bättre resursutnyttjande av fastigheterna och former för fastighetsförvaltning som är mer följsamma till de enskilda fastigheternas specifika användningsområde.

5 Kortsiktiga mål – budget 2015 (1 år)

Bolagets budget för 2015 har upprättats i form av resultaträkning enligt bilaga. Utgångspunkten för denna budget är att bolaget redan under år 2015 upprättar en underhållsplan och genomför ett planerat underhåll som innebär att del av det eftersatta underhållet återhämtas.

6 Långsiktiga mål – plan 2016-2018 (3 år)

Bolaget har upprättat en långsiktig plan vars ekonomiska perspektiv framgår av resultaträkning enligt bilaga.

Långsiktigt ska bolaget verka för att skapa en med verksamheterna gemensam syn på hur lokaler kan bidra till effektiva verksamhetsformer.

Ekonomibilagor: Resultaträkning och investeringar

RESULTATRÄKNING - Prognos 2014, Budget 2015, Plan 2016-2018

Bolagsnamn: **Förvaltningsfastigheter**

Bolagskod: **8300**

Upprättad av: **Helene Rahm Sjögren**

1 jan - 31 dec	Kto	Bokslut 2013 tkr	Prognos 2014 tkr	Budget 2015 tkr	Plan 2016 tkr	Plan 2017 tkr	Plan 2018 tkr
Rörelsens intäkter							
Nettoomsättning							
- extern	3510	23 433	650	1 129	1 129	1 129	1 129
- intern inom Stadshuskoncernen	3520		16 114	16 300	16 300	16 300	16 300
- intern inom kommunkoncernen	3530	10 334	19 059	18 678	18 678	18 678	18 678
Sa nettoomsättning	3500	**33 767**	**35 823**	**36 107**	**36 107**	**36 107**	**36 107**
Punktskatter	3750						
Förändring av lager av prod i arbete, färdiga varor	4900						
Aktiverat arbete för egen räkning	3800						
Övriga rörelseintäkter							
- extern	3910						
- intern inom Stadshuskoncernen [1]	3920						
- intern inom kommunkoncernen	3930						
Sa övriga rörelseintäkter	3900	0	0	0	0	0	0
Summa rörelsens intäkter	**3999**	**33 767**	**35 823**	**36 107**	**36 107**	**36 107**	**36 107**
Rörelsens kostnader							
Råvaror och förnödenheter	4000						
Handelsvaror	4600						
Övriga externa kostnader	6910	-18 755	-22 361	-24 459	-23 293	-23 755	-24 235
Personalkostnader	7600						
Av-/nedskrivningar	7800	-8 957	-8 969	-9 148	-10 556	-11 384	-12 212
Jämförelsestörande poster	7980						
Övriga rörelsekostnader	7990						
Summa rörelsens kostnader	**7998**	**-27 712**	**-31 330**	**-33 607**	**-33 849**	**-35 139**	**-36 447**
Rörelseresultat	**7999**	**6 055**	**4 493**	**2 500**	**2 258**	**968**	**-340**
Resultat från finansiella investeringar:							
Resultat från andelar i koncernföretag, utdelning	8021						
Resultat från andelar i koncernföretag, HB	8022						
Resultat från andelar i koncernföretag, övr	8029						
Sa resultat från andelar i koncernföretag	8020	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Resultat från andelar i intresseföretag	8100						
Resultat från övr värdepapper o fordringar som är anläggningstillgångar							
- externt	8210						
- internt inom Stadshuskoncernen	8261						
- internt inom kommunkoncernen	8262						
Sa resultat fr övr värdepapper o fordr	8200	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Övr ränteintäkter o liknande resultatposter							
- externt	8310						
- internt inom Stadshuskoncernen	8361	26					
- internt inom kommunkoncernen	8362						
Sa övr ränteintäkter o liknande resposter	8300	**26**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Räntekostnader o liknande resultatposter							
- externt	8410	-14	-22				
- internt inom Stadshuskoncernen	8461						
- internt inom kommunkoncernen	8462	-4 373	-5 200	-4 445	-4 202	-7 089	-10 970
Sa räntekostnader o liknande resultatposter	8400	**-4 387**	**-5 222**	**-4 445**	**-4 202**	**-7 089**	**-10 970**
Jämförelsestörande poster	8480	-1 842					
S:a resultat fr finansiella investeringar	**8498**	**-6 203**	**-5 222**	**-4 445**	**-4 202**	**-7 089**	**-10 970**
Resultat efter finansiella poster	**8499**	**-148**	**-729**	**-1 945**	**-1 944**	**-6 121**	**-11 310**

INVESTERINGAR/FÖRSÄLJNINGAR MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Bolagsnamn/koncern:	**Förvaltningsfastigheter**
Bolagskod:	**8300**
Upprättad av:	**Helene Rahm Sjögren**

i tkr	**Prognos 2014**	**Budget 2015**	**Plan 2016**	**Plan 2017**	**Plan 2018**
MARK					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
MARKANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
BYGGNADER					
Årets nyanskaffningar (+)	4 500	12 050	21 400	141 500	294 900
Sålt/utrangerat under året (-)					
MASKINER OCH ÖVRIGA TEKNISKA ANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
INVENTARIER, VERKTYG OCH INSTALLATIONER					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
PÅGÅENDE NYANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
SUMMA ÅRETS NYANSKAFFNINGAR	**4 500**	**12 050**	**21 400**	**141 500**	**294 900**
därav för egen verksamhet					
därav för annans verksamhet i kommunkoncernen					
(beställare och belopp specificeras):					
SUMMA SÅLT/UTRANGERAT UNDER ÅRET	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Lån hos Uppsala kommun per 31/12 åren 2014-2018

Bolagsnamn/koncern:	**Förvaltningsfastigheter**
Bolagskod:	**8300**
Upprättad av:	**Helene Rahm Sjögren**

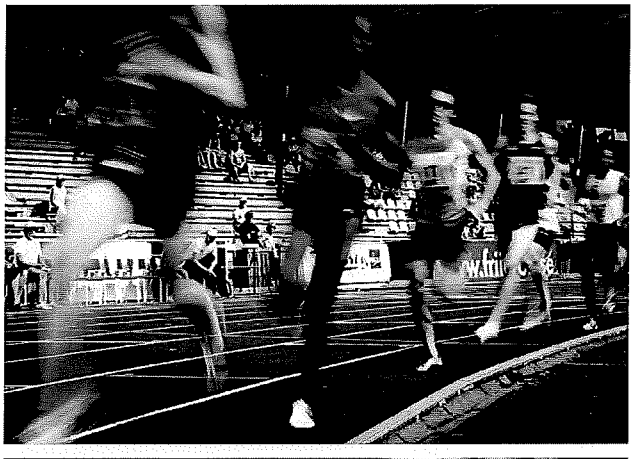
i tkr.

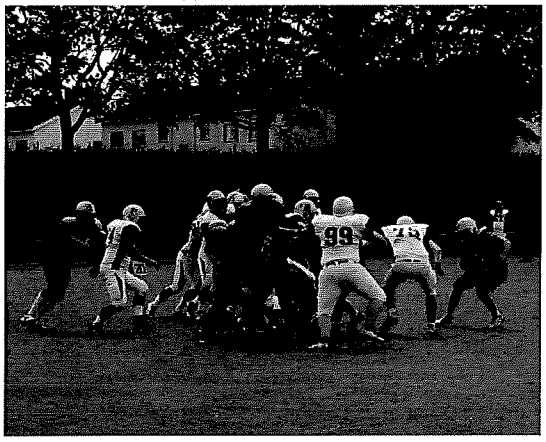
Benämning	Konto	Prognos 2014-12-31	Budget 2015-12-31	Plan 2016-12-31	Plan 2017-12-31	Plan 2018-12-31	
Interna långfristiga skulder	2360	140 669	166 405	151 380	263 040	546 516	(d.v.s. långfristiga lån hos Uppsala kommun)
Interna kortfristiga skulder	2460	40 761	0	0	0	0	(d.v.s. kortfristiga lån hos Uppsala kommun)
Koncernkonto	1960	12 000	0	0	0	0	(d.s. positivt saldo koncernkonto hos Uppsala kommun)
Koncernkonto	2415	0	-14 000	-37 500	-50 000	-50 000	(d.v.s. negativt saldo koncernkonto hos Uppsala kommun)

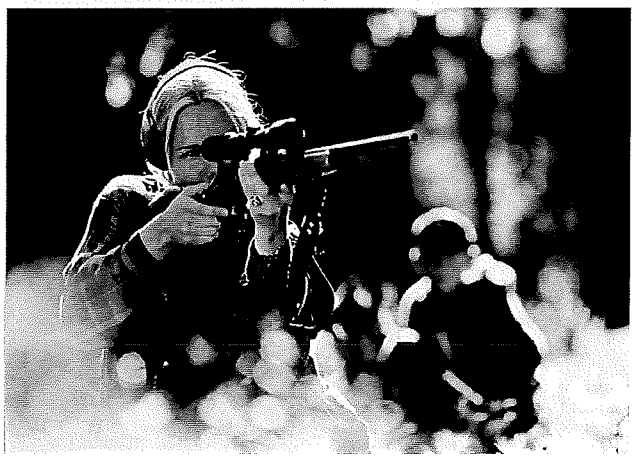
Ev. kommentarer

AFFÄRSPLAN

2015-2018
SPORT- och REKREATIONSFASTIGHETER







Uppsala kommun Sport- och rekreationsfastigheter AB, Seminariegatan 29A, 752 28 Uppsala
Telefon (växel): 018-727 02 00. E-post: info@sportfastigheter.se. Org.nr: 556911-0744
www.sportfastigheter.se

version 2015-01-09

sportfastigheter
En del av Uppsala kommun

Innehåll

Kommunens krav – ägardirektiv 3
Nuläge 4
Antaganden om framtiden och möjlighet till utveckling 5
Affärmodell 7
Kortsiktiga mål 9
Långsiktiga mål 10
Nyckeltal 12

Kommunens krav

Uppsala kommunfullmäktige har i IVE 2015-2018 fastställt ägardirektiv.

Bolagets styrelse och verkställande ledning har det operativa ansvaret för att kommunfullmäktiges beslut verkställs. Bolaget revideras av auktoriserade revisorer och lekmannarevisorer utsedda av kommunfullmäktige.

Samtliga nämnder och bolag ska följa beslutade policier. Som exempel kan nämnas policy för hållbar utveckling och policy för personal, ledarskap och arbetsmiljö. Samtliga bolag ska pröva administrativ utveckling med andra verksamheter.

Dotterbolags affärsplaner och förändringar av grundläggande affärsidé ska godkännas av Uppsala Stadshus AB och vid principiellt viktiga förändringar även av kommunfullmäktige. Dotterbolagen i koncernen ska följa fastställda redovisningsprinciper för koncernen och kommunens finanspolicy. Särskilda värderingsfrågor ska lösas i samråd med Uppsala Stadshus AB.

Investeringar som påverkar annat kommunalt bolag eller nämnd inom Uppsala kommun ska godkännas av Uppsala Stadshus AB och vid principiell beskaffenhet av kommunfullmäktige. Rekryteringsprocess och förhandling av anställningsvillkor för vd och ledande befattningshavare i dotterbolagen ska ske i samförstånd med Uppsala Stadshus AB.

Ägardirektiv

Uppsala kommun Sport- och rekreationsfastigheter AB (Sportfastigheter)

- ska vara kommunens redskap för att förvärva, avyttra, äga, i egen regi bebygga och förvalta fast egendom och tomträtt för uthyrning av lokaler och mark för huvudsakligen fritids-, sport-, evenemangs- och rekreationsverksamhet, och därmed bidra till bästa möjliga nyttjande av den samlade fasta egendom, tomträtter och lokaler som används i alla de verksamheter som Uppsala kommun bedriver.
- ska fokusera på att genom underhåll och erforderliga investeringar förbättra standarden på fastighetsbeståndet samt ytterligare förbättra tillgängligheten och samordningen av användningen av lokaler, mark och anläggningar
- ska verka för värdeskapande samarbeten med andra bolag inom stadshuskoncernen
- ska arbeta med energieffektivisering och systematiskt stödja tillämpningen av energiteknik, energisnåla uppvärmningslösningar och materialval med hög miljöprestanda.

Styrelsen bedömer att bolaget kommer att kunna klara kraven i ägardirektiven under planperioden. För att kunna öka underhållsnivån tillräckligt krävs att externa intäkter till viss del kan skapas via fastighetsaffärer.

Avkastningskrav

Det senaste beslutet angående avkastningskrav anger att bolaget ska ha ett resultat före avskrivningar, finansnetto och skatt som motsvarar 28 procent av totala hyresintäkter under 2015, vilket är 21 miljoner kronor och 31 procent 2016-2018, vilket är 24 miljoner kronor för 2016, 25 miljoner kronor för år 2017 och 26 miljoner kronor för år 2018.

Dessa avkastningskrav baseras på att bolaget genomför ett planerat underhåll i den omfattning som långsiktigt säkerställer kvaliteten i fastigheterna utifrån de krav som medborgare och hyresgäster har.

EBITDA är formulerat som nettoresultat före avskrivningar i förhållande till omsättning. Styrelsens bedömning är att avkastningskravet är svårt att styra emot p.g.a. att det fluktuerar utan att det i sig beskriver bolagets verkliga effektivitet.

I och med tillämpandet av K3-regelverket sker dessutom en förskjutning av underhållskostnader från att belasta driftnettot i resultaträkningen till en aktivering och påverkan på avskrivningarna. Styrelsen föreslår på grund av ovanstående att ett annat och stabilare mått på avkastning tas fram.

Utdelningsprincip

Enligt huvudprincipen för Uppsala Stadshuskoncern.

Nuläge

Bolagets uppbyggnad

Bolaget tog den 1 januari 2013 över ett drygt 80-tal fastigheter (48 000 m^2 LOA) från Uppsala kommun för fritids-, sport-, evenemangs- och rekreationsverksamheter. Sedan dess har ett antal fastighetsregleringar och avstyckningar genomförts, men ett betydande antal återstår fortfarande.

För 50% av bolagets fastigheter har nu lagfart erhållits. Lantmäteriet har identifierat 14 fastigheter där detaljplanen säger parkmark eller allmän platsmark och som således måste ändras för att kunna ägas av bolaget.

Fem fastigheter har hittills återgått till kommunen och ytterligare tre fastigheter kommer enligt nuvarande plan att återgå under första kvartalet 2015. Ytterligare några andra idrottsfastigheter som finns i kommunen planeras i stället att köpas av bolaget.

Organisationen har byggts upp och successivt bemannats, administration och rutiner har etablerats, fastighetsdata, kontrakt och avtal från tidigare ägare har successivt överförts. Men fortfarande återstår en hel del.

Ett nytt fastighetssystem (LEB) har upphandlats under 2014, liksom ett system för ritningshantering (Hyperdoc).

Bolaget har tecknat ett tvåårsavtal med kommunen gällande ansvaret för verksamhetsdrift för idrottsanläggningar. Samtidigt tecknades ett avtal med Teknik & service för såväl fastighetsskötsel som verksamhetsdrift i syfte att via en samlad upphandling skapa samordningsvinster.

Det planerade underhållet har till stor del fokuserat på de större anläggningarna som Studenternas IP, Gränby ishallar, Ulva kvarn, Hammarskog och Ekebyboda skyttecentrum. Men även på mindre anläggningar, som Lurbo ridanläggning, har stora insatser gjorts. Första etappen i en upprustning av Österängen är genomförd.

Bolaget hyr kontorslokaler av systerbolaget Industrihus och har initialt genom samlokalisering också hittat samordningsvinster inom administrationen. Fr.o.m. februari 2015 kommer bolaget, tillsammans med Industrihus AB och Skolfastigheter AB, att flytta in i nya lokaler på St. Olofsgatan som ägs av Industrihus AB.

Styrelsen har hittat sin arbetsform och har också genomfört studiebesök på anläggningar och medverkat i ett strategiseminarium. Styrelsen har under 2014 varit oförändrad.

Bolaget har etablerat en ny hemsida www.sportfastigheter.se.

Denna affärsplan avspeglar styrelsens bedömning i slutskedet av verksamhetsår två.

Ny styrelse har tillträtt den 1 januari 2015.

Ekonomisk situation – nuläge

Bolaget bildades i slutet av 2012 och avslutade sitt första räkenskapsår 2013-12-31. Under bolagets första räkenskapsår förvärvades fastigheter från Uppsala kommun för totalt ca 289 mkr (inkl. stämpelskatt). Ytterligare investeringar gjordes i fastigheterna för ca 15 mkr under 2013.

Nyinvesteringarna har täckts med hyresavtal hos IFN och GSN. Finansiering av fastighetsköpen och nyinvesteringarna har skett genom lån hos Uppsala kommun eller Kommuninvest.

Bolagets avkastningskrav enligt ägardirektiven uppgick till 35% för 2013. Bolaget uppnådde avkastningskravet men redovisade ett mindre negativt resultat.

Under bolagets andra räkenskapsår, 2014, har tre nya fastigheter på Gränby Sportfält förvärvats från Uppsala kommun för totalt ca 2 mkr. Investeringar i det totala fastighetsbeståndet kommer under året att utföras för ca 28 mkr, varav ca 6 mkr avser nya projekt såsom t.ex. Studenternas ombyggnad, utveckling av Löten som reservarena för fotbollen samt ombyggnad av Gränby sportfält som beslutats av kommunfullmäktige.

Nyinvesteringarna i befintliga fastigheter har täckts med hyresavtal hos IFN. Finansiering av fastighetsköpen och nyinvesteringarna har skett genom lån hos Uppsala kommun eller Kommuninvest.

Bolagets avkastningskrav enligt ägardirektiven uppgår till 28% för 2014. Bolaget beräknar inte uppnå avkastningskravet för 2014 och kommer att redovisa ett negativt resultat för helåret. Detta beror främst på att avtalet om verksamhetsdrift går med förlust samt att de administrativa kostnaderna förknippade med efterarbetet för bolagiseringen, såsom korrigering av fastighetsdata, momsfrågor, återköp av fastigheter, planändringar etc, fortsätter att vara höga.

Antaganden om framtida möjligheter och utmaningar

Omvärldsanalys

Marknad

Bolaget är verksamt inom fastighetsbranschen, med förvaltning och utveckling inom områdena idrott, fritid och evenemang. Den geografiska marknaden är Uppsala kommun. Inom det segmentet och den geografin är Sportfastigheter den största aktören och ska sikta på att utnyttja bredden i beståndet. Den snabba befolkningsutvecklingen, liksom det ökade intresset för hälsa och välbefinnande, driver fram behov av tillbyggnationer och nya anläggningar.

Behovet av arenor för evenemang av skilda slag kan mötas både genom ett utökat utnyttjande av redan befintliga anläggningar, som genom nya ytor.

Samverkan med övriga arenor, såväl kommunala som privata, kan ge ökade intäkter genom att den samlade marknaden ökar. Kommunen ska i grunden alltid få sina egna behov tillgodosedda. Bolaget ska vara en självklar aktör vid förfrågningar gällande utredningar och investeringsuppdrag.

Konkurrenter

Inom segmentet idrottsanläggningar konkurrerar bolaget med övriga anläggningar i Uppsala, såväl kommunala som privata. Grönytor för såväl idrott, som rekreation och fritid/camping är till övervägande del kommunala och här handlar det främst om att konceptutveckla, beskriva och synliggöra de områden som finns i samverkan med såväl berörda nämnder som besökare och hyresgäster.

På evenemangsområdet finns en rad alternativa och mera etablerade erbjudanden, som UKK, Fyrishov, Svandammshallarna etc. Bolaget har på hemsidan beskrivit och inlett en marknadsföring av sina möjliga ytor och tillgängliga tider.

Den merförsäljning som skulle kunna göras på vissa anläggningar och ytor kräver en tydligare paketering mot valda målgrupper. Ett samarbete vad gäller försäljning kan eventuellt etableras med systerbolag.

Framtida möjligheter och utmaningar

- Bolagiseringen innebär att nämnderna skulle kunna öka sitt fokus på att genomarbeta den politiska ambitionen i form av policier och program, liksom på analys av det långsiktiga anläggningsbehovet. Bolaget skulle därmed få bättre framförhållning och större möjlighet till affärsmässigt goda upphandlingar och tekniskt utvecklingsarbete. Den utvecklingen har gått långsammare än väntat och de strategiska försörjningsplanerna saknas för såväl idrottsanläggningar som rekreationsanläggningar.
- De fastigheter som har förvärvats är på sina håll i riktigt dålig kondition och underhållet måste prioriteras. Ansvaret för underhållsplaneringen ligger hos bolaget, men underhållssystem och alla inlagda data har funnits samlade hos entreprenören. En stor del har nu kvalitetssäkrats och förts över till LEB.
- Att efter förädling i vissa fall kunna avyttra fastighet eller del av fastighet är av stor betydelse för att kunna ge större kraft till övrigt bestånd.
- En ökad omsättning är viktig för att kunna bära den nivå på administration som krävs av ett bolag i koncernen.
- Uppdraget att projektera och bygga Nya Studenternas liksom att färdigställa investeringar på Löten och på Gränby sportfält under en ganska begränsad tidsperiod kommer att vara en utmaning.
- Tillkomsten av flera nya arenor i Uppsala ökar intresset i stort för idrott och evenemang i Uppsala och kan även inspirera fler medborgare att vara aktiva.
- En stadig befolkningsökning, växande hälsomedvetande och ytterligare turism ger en växande marknad.

Väsentliga risker och osäkerheter

- Ständigt ökade krav på tillgänglighet, myndighetskrav och nya krav från idrottsförbund med kort varsel kräver verksamhetsanpassningar och ombyggnationer som blir ekonomiskt påfrestande för hyresgästen.
- Avsaknad av långsiktiga försörjningsplaner för idrotts- och rekreationsanläggningar, i kombination med snabb bostadstillväxt riskerar att medföra att medborgarnas behov av funktionella anläggningar och lokaler och tider för idrott/hälsa inte kan mötas där och när behoven uppstår.
- De brister som funnits i underhåll kan förorsaka oväntade driftstopp och/eller kostnader.
- Ökad konkurrens från nya arenor/anläggningar kan innebära att nuvarande relativt slitna anläggningar blir mindre attraktiva.
- Med kort framförhållning i beställningar av ombyggnad och nybyggnation från IFN/GSN blir det svårare för bolaget att skapa den kostnadseffektivitet som möjliggör fortsatt konkurrenskraftiga hyror.
- Sviktande ekonomi i kommunen och eventuella nedprioriteringar av politikområdena idrott/rekreation/kultur.
- Brister i kollektivtrafikförsörjning håller tillbaka beläggningen i vissa områden/anläggningar.
- Väderförhållanden som översvämningar eller stränga vintrar har betydande påverkan på fastigheterna.

Affärsmodell

Affärsidé

Sportfastigheter förvaltar och utvecklar klimatsmarta och funktionella anläggningar och miljöer för idrott, fritid och evenemang till våra medborgare. Bolaget ska lyhört och i dialog med kunder, föreningar och allmänhet driva verksamheten på ett affärsmässigt och hållbart sätt som främjar såväl bredd- och elitidrott som folkhälsa.

Om tre år ska vi

- på ett affärsmässigt sätt ha tagit tillvara på bredden i fastighetsbeståndet och konceptutvecklat olika verksamhetsområden
- ha tagit tydliga steg i utvecklingen av kvalitet- och energiåtgärder
- uppfattas som lyhörda, kreativa, engagerade och professionella
- ha effektiviserat och ökat nyttjandegraden på våra arenor och anläggningar

Unika säljfördelar

Kunderna ska välja oss för att vi

- har Uppsalas största utbud av fastigheter och anläggningar inom idrott, fritid och evenemang (konserter, festivaler, mässor, utställningar m.m.)
- kan erbjuda verksamhet i prisvärda och trygga anläggningar i attraktiva lägen i centrala Uppsala och natursköna områden runt om i Uppsala kommun
- har en långsiktig ambition med våra fastigheter, arenor och anläggningar och vi har tillgång till god kompetens för att de ska utvecklas kontinuerligt vad avser såväl miljöbelastning som tillgänglighet och funktionalitet
- har, i samarbete med IFN, en kontinuerlig dialog med olika intressenter för att tillsammans hitta nya kreativa lösningar. Det skapar större möjlighet att kvalitetsutveckla både elit- och breddidrotten i Uppsala samt rekreations- och mötesplatser för medborgarna

Målgrupper

Kunder
Idrotts- och fritidsnämnden (IFN), gatu- och samhällsmiljönämnden (GSN) och Kontoret för samhällsutveckling (KSU), Uppsala kommun samt ett mindre antal externa hyresgäster.

Ovanstående är befintliga kunder. Kundgruppen kan komma att utökas till event- och andra kommersiella kunder som kan efterfråga de möjligheter våra fastigheter, arenor o anläggningar erbjuder.

Intressenter
Föreningar och medborgare (hyr lokaler/anläggningar), Teknik & service, Vård & bildning (hyresgäster).

Underleverantör
T.ex. Teknik & service, Uppsala kommun (drift och underhåll).

Samarbetspartner
Destination Uppsala, övriga arenor, privata företag, intresseorganisationer m.fl.

Uppdrag från Uppsala kommun

Se ägardirektiv ovan. I tillägg till de inledande avtalen har bolaget ett två-årigt avtal med Idrotts-och fritidsnämnden avseende verksamhetsdriften för idrottsanläggningar.

Prissättning

Nuvarande treåriga hyresavtal ska senast 2014-12-31 ha förhandlats om till hyresavtal med olika längd och innehåll beroende på fastigheternas funktion, skick och läge.

Hyreskostnaderna kan hållas nere med hjälp av långsiktig planering, energieffektiviseringar, kostnadseffektivt underhåll och bolagets externa intäkter. Bolaget kan på marginalen/obokade tider nyttja anläggningarna för extern uthyrning och då tillämpa en marknadsprissättning.

Genom att kommunen är huvudsaklig hyresgäst avgörs takten i nya investeringar av nämndernas möjlighet att antingen säkra skattemedel alternativt höja sin prissättning i uthyrning till föreningar och allmänhet. Bolaget kan ge förslag till prissättningsmodeller.

Marknadsföring

Sportfastigheter har en huvudsaklig kund i form av Uppsala kommun (Idrotts- och fritidsnämnden och Gatu- och samhällsmiljönämnden) vad gäller hyresavtal för nyttjande av tider i anläggningarna. En fullödig information om anläggningarnas funktioner och utvecklingsmöjligheter kommer därför i första hand att vara riktad dit.

På tider som av olika skäl inte tas i anspråk av någon verksamhet i kommunen, finns möjlighet till extern uthyrning för att öka beläggningsgraden. De anläggningar som kan komma ifråga för detta har därför beskrivits tydligt vad gäller ytor, kvalitet och funktion på bolagets hemsida och marknadsförs på olika sätt via Föreningsservice, Destination Uppsala m.fl.

Sportfastigheters hemsida ska vara informativ och tydlig vad gäller uppdraget, kontaktinfo, fastighetsbeståndet och länkar till relevanta intressenter.

Leverantörer

Bolaget övertog ett driftavtal med kommunens produktionsförvaltning Teknik & service i samband med fastighetsköpet. Driftavtalet har omförhandlats och löper på två år t.o.m. februari 2016. Ett avtal om verksamhetsdrift löper på ett år t.o.m. april 2015.

Bolaget har styrelsens uppdrag att göra en analys av för-och nackdelar med en egen intern driftorganisation i syfte att ha en syn klar vid eventuell översyn av Teknik och service framtid under 2015. för avsikt att pröva alternativa leverantörer för vissa delar av det tidigare driftavtalet.

Bolaget har även för avsikt pröva upphandling av drift från alternativa leverantörer för vissa avsnitt av verksamheten. Under 2013-2014 har Teknik & service via en kombination av egen regi och upphandlade underentreprenörer fullföljt de påbörjade projekten som bolaget övertagit från kommunen.

Energi och miljö

För att Sportfastigheter ska kunna leva upp till sin affärsidé och bli en klimatsmart fastighetsägare erfordras analys och optimering av befintliga installationssystem för att säkerställa en korrekt prioritering av planerade underhållsåtgärder, förbättringar och uppgraderingar.

Tidigare genomförda analyser på de övertagna fastigheterna har studerats och utvalda åtgärder har successivt börjat genomföras i samband med underhåll/ investeringar. Kommande år ska kylaggregat och vissa kringfunktioner i Gränby ishallar A + B bytas ut, och den äldre anläggningen med värmeväxlare och kylslingor på Studenternas förnyas i samband med planerade nyinvesteringar. Både fasadbelysning och inre armatur byts successivt ut mot energieffektivare

lösningar. Byte av avfuktningssystem i Almunge sim- och sporthall beräknas ge 10-15% lägre energiförbrukning.

Bolaget har påbörjat egna miljö-/energianalyser i samband med att underhållsplanerna uppgraderas och ny klimatsmart energiteknik ska installeras i bolagets fastigheter och anläggningar, där så är lämpligt och ekonomiskt försvarbart. Under 2014 har solcellspanel om ca 450 m^2 installerats på taket till Gränby ishall B. Ytterligare projekt ska identifieras.

Likaledes ska bolagets fastigheter och anläggningar konverteras till förnybara energikällor i de lägen där de tekniska och ekonomiska förutsättningarna är gynnsamma. Värmepumpar planeras ersätta direktverkande el på ett par anläggningar. I planering av nya anläggningar ska material väljas med hög miljöprestanda och energisnåla uppvärmnings- och kylsystem användas.

Kortsiktiga mål - 1 år
2015

Ekonomi

Bolagets avkastningskrav enligt ägardirektiven uppgår till 31% för 2015. Bolaget beräknar uppnå avkastningskravet för 2015 men beräknas redovisa ett negativt resultat för helåret.

Det förbättrade resultatet jämfört mot 2014 beror delvis på att man under 2015 beräknar erhålla de samordningsvinster man hoppats på för fastighetsskötsel och verksamhetsdrift.

Resultatförbättringen hänger också samman med att det planerade underhållet kommer att koncentreras till ett färre antal större och resurskrävande projekt, som med gällande avskrivningsregler huvudsakligen aktiveras. Antal mindre planerade underhållsprojekt som belastar resultaträkningen kommer därmed att reduceras.

Ett av målen i affärsplanen 2014 var att öka det planerade underhållet med minst 30% med 2013 som basår, vilket också skett under 2014. En motsvarande ökning planeras inför 2015. Den höga underhållsnivån är påfrestande för bolagets resultat under ytterligare ett antal år, tills effekten i form av lägre kostnader för felavhjälpande åtgärder visar sig. Om ägarna vill ha en snabbare standardökning i fastigheterna, behövs antingen ägartillskott eller ändrat avkastningskrav.

Målen uppsatta för 2014 har i huvudsak uppnåtts. Några är överförda till listan nedan över mål 2015.

Mål 2015

- Bolaget ska ha vidtagit åtgärder som minst leder till en 5% kostnadseffektivare fastighets- och verksamhetsdrift.
- En uppdaterad och välgrundad underhållsplan ska vara inlagd i LEB.
- Hyresavtalen ska ha omförhandlats till fastighetsunika avtal med differentierad avtalslängd.
- I samtliga större underhålls- och investeringsprojekt ska förbättringspotentialen vad gäller energiförbrukning ha identifieras och tillvaratagits. Minst två större energioptimeringsprojekt ska genomföras under året - kylaggregat i Gränby ishall, liksom avfuktningsanläggning i Almunge sim- och sporthall. Målet är en besparing på 10-15% i energiförbrukning. Två nya projekt ska identifieras inför 2016.
- En miljö- och klimatstrategi ska tas fram och ett projekt för införande av klimatsmart teknik under 2016 förberedas.
- Bolaget ska ha gjort allt som är möjligt för att minst 80% av all fastighetsbildning kopplad till bolagsbildningen ska ha slutförts.

- Bolagets utredningsunderlag ska leda till beslut som möjliggör fortsatt projektering och genomförande av Nya Studenternas alla delprojekt.
- En idrottshall i Storvreta ska projekteras och bygge påbörjas.
- Av identifierade potentiella försäljnings- och exploateringsprojekt ska minst två genomföras/inledas under året.
- Intäkter genom extern uthyrning på befintliga fastigheter ska uppgå till minst 200 kkr. Möjligt försäljningssamarbete med systerbolag undersökas.
- För ett urval av rekreationsfastigheter, t.ex. Björklinge, Fjällnora, Hammarskog, Sunnersta samt Ulva friluftsområden, ska bolaget forma en med GSN gemensam målbild och utvecklingsplan. En generell modell för utvecklat samarbete mellan bolaget och GSN ska tas fram.
- För att minska de verksamhetsrisker inom fastighetsförvaltning som identifierats i risk- och sårbarhetsanalysen, ska bolagets kontroll ha förstärkts vad gäller myndighetskrav och säkerhetsförebyggande åtgärder.
- En kommunikationsplan ska ha implementeras och hemsidan ska ha utökats med information om Nya Studenternas och Gränby sportfält.

Större planerade investeringar

Under räkenskapsår 2015 planerar bolaget att göra investeringar i fastighetsbeståndet för ca 109 mkr. Av dessa investeringar avser ca 80 mkr nya projekt såsom Studenternas ombyggnad, utveckling av Löten som reservarena för fotbollen samt ombyggnad av Gränby sportfält.

Nyinvesteringarna kommer att täckas med hyresavtal hos IFN och GSN. Finansiering av fastighetsköpen och nyinvesteringarna kommer att ske genom lån hos Uppsala kommun eller Kommuninvest.

Långsiktiga mål - plan 3 år 2016-2018

Ekonomi

Bolaget har upprättat en långsiktig plan vars ekonomiska perspektiv framgår av resultaträkning och investeringar enligt bilaga.

Bolaget bedömer att resultatutvecklingen, efter räntor och avskrivningar, kommer att förbättras under planperioden. Omsättningen kommer i slutet av planperioden att vara mer än dubblerad jämfört med ursprunglig prognos. De administrativa kostnaderna kommer i förhållande till omsättningen att även i slutet av perioden ligga relativt högt. Nivån på de administrativa kostnaderna kan inte för det lilla bolaget följa generella nyckeltal för branschen, givet att alla koncernfunktioner såsom policier, rapporter, systemarbeten, miljöarbete, remisser, samråd etc. förväntas efterlevas oavsett bolagets omsättning. Bolagets avkastningskrav enligt ägardirektiven uppgår till 31% för 2016-2018. Bolaget beräknar uppnå avkastningskravet för respektive år under perioden men beräknar redovisa ett negativt resultat för respektive år.

Osäkerhet finns gällande hanteringen av restvärde för anläggningstillgång och investeringsmoms vid rivning av Studenternas och ingen justering har därför ännu skett.

Det planerade underhållet beräknas mellan 2013 och 2015 öka från ca 7,7 mkr till ca 13 mkr. Det planerade underhållet beräknas därefter sjunka till ca 10 mkr och ligga på den nivån under hela

planperioden baserat på den kunskap som nu finns om fastigheternas standard. Drift och underhåll per m^2 har i planen tillåtits ligga något högre än vad som antogs av KF.

Med en större andel nybyggda och effektivare anläggningar, planerade energibesparande åtgärder och en lång period av relativt hög nivå på planerat underhåll, förutses drift och underhåll efter planperioden ligga på nivån 350 kr/m^2.

Mål 2016-2018

- Bolaget har projekterat och genomfört merparten av projekten inom planen för Nya Studenternas.
- Samtliga större anläggningar ska i slutet av perioden ha en affärsmässig utvecklingsplan.
- Kostnadsandelen för felavhjälpande underhåll i förhållande till totalt drift- och underhåll ska i slutet av perioden ha minskat. Antal felanmälningar ska ha reducerats med 30% jämfört med 2013.
- Energiförbrukning på de stora anläggningarna Gränby sportfält, Studenternas och Löten ska jämfört med 2012 ska ha reducerats med minst 20%.
- På minst tre anläggningar ska helt förnybara energikällor användas.
- Fastigheter som inte bedöms tillföra kommunen ett värde i bolagets regi, ska ha identifierats och avyttrats alternativt gått tillbaka i kommunens ägo.
- Ett samarbete är etablerat med övriga arenabolag i Uppsala i syfte att gemensamt attrahera ny marknad och optimera nyttjandet av anläggningarna.
- Bolagets krav på god kollektivtrafikförsörjning till både befintliga och nya anläggningar har positivt påverkat beslut hos ansvarig kollektivtrafikmyndighet.
- Gränby sportfält ska ha utvecklats och byggts färdigt och alla aktörer på området är nöjda med samarbetet med bolaget som fastighetsägare.
- 20% av allmänheten känner till Sportfastigheter och 80% av tillfrågade kunder och intressenter uppfattar bolaget som lyhörda, kreativa, engagerade och professionella.

Större planerade investeringar

Den årliga investeringsnivån beräknas under perioden i snitt vara ca 21 gånger högre än vad kommunfullmäktige antog. Under perioden 2016-2018 planerar bolaget att göra investeringar i fastighetsbeståndet för ca 597 mkr. Av dessa investeringar avser ca 423 mkr nya projekt såsom Studenternas ombyggnad, utveckling av Löten som reservarena för fotbollen, friidrottsarena på Gränby sportfält samt ombyggnad av Gränby sportfält.

Nyinvesteringarna kommer att täckas med hyresavtal hos IFN och GSN, vilket innebär att investeringsnivån till viss del är avhängig nämndernas ramar avseende utökad hyra av anläggningar. Finansiering av fastighetsköpen och nyinvesteringarna kommer att ske genom lån hos Uppsala kommun eller Kommuninvest.

De stora investeringsnivåerna är påfrestande för bolagets ekonomi då bolaget inte har något eget kapital för investeringarna utan måste lånefinansiera dem. Denna hantering ger en sjunkande soliditet och utgör en stor ränterisk.

Affärsplanen har fastslagits av styrelsen denna dag.

Uppsala den 9 januari 2015

Rickard Malmström, ordförande

Nyckeltal

Till Ägaren

- Avkastningskrav
- Resultat
- Energiförbrukning

Till Styrelsen

- Avkastningskrav
- Resultat
- Likviditet 3 mån/12 mån
- Investeringsbehov
- Energiförbrukning

Till VD/Ledningsgrupp

- Avkastningskrav
- Resultat
- Likviditet 3 mån/12 mån
- Investeringsbehov
- Beläggningsgrad
- Felanmälningar
- Energiförbrukning

RESULTATRÄKNING - Prognos 2014, Budget 2015, Plan 2016-2018

Bolagsnamn: **Uppsala Kommun Sport- och Rekreationsfastigheter AB**

Bolagskod: **8500**

Upprättad av: **Hanna Jansson**

1 jan - 31 dec	Kto	Bokslut 2013 tkr	Prognos 2014 tkr	Budget 2015 tkr	Plan 2016 tkr	Plan 2017 tkr	Plan 2018 tkr
Rörelsens intäkter							
Nettoomsättning							
- extern	3510	922	815	1 857	1 081	1 189	1 296
- intern inom Stadshuskoncernen	3520						
- intern inom kommunkoncernen	3530	47 793	66 229	70 394	78 352	90 452	96 076
Sa nettoomsättning	3500	**48 715**	**67 044**	**72 251**	**79 433**	**91 641**	**97 372**
Punktskatter	3750						
Förändring av lager av prod i arbete, färdiga varor	4900						
Aktiverat arbete för egen räkning	3800						
Övriga rörelseintäkter							
- extern	3910						
- intern inom Stadshuskoncernen [1)]	3920						
- intern inom kommunkoncernen	3930						
Sa övriga rörelseintäkter	3900	0	0	0	0	0	0
Summa rörelsens intäkter	**3999**	**48 715**	**67 044**	**72 251**	**79 433**	**91 641**	**97 372**
Rörelsens kostnader							
Råvaror och förnödenheter	4000						
Handelsvaror	4600						
Övriga externa kostnader	6910	-27 714	-44 815	-43 625	-45 379	-47 623	-48 680
Personalkostnader	7600	-2 762	-4 600	-6 567	-6 700	-6 838	-6 982
Av-/nedskrivningar	7800	-12 102	-12 579	-14 571	-17 177	-20 501	-22 156
Jämförelsestörande poster	7980						
Övriga rörelsekostnader	7990						
Summa rörelsens kostnader	**7998**	**-42 578**	**-61 994**	**-64 763**	**-69 256**	**-74 962**	**-77 818**
Rörelseresultat	**7999**	**6 137**	**5 050**	**7 488**	**10 177**	**16 679**	**19 554**
Resultat från finansiella investeringar:							
Resultat från andelar i koncernföretag, utdelning	8021						
Resultat från andelar i koncernföretag, HB	8022						
Resultat från andelar i koncernföretag, övr	8029						
Sa resultat från andelar i koncernföretag	8020	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Resultat från andelar i intresseföretag	8100						
Resultat från övr värdepapper o fordringar som är anläggningstillgångar							
- externt	8210						
- internt inom Stadshuskoncernen	8261						
- internt inom kommunkoncernen	8262						
Sa resultat fr övr värdepapper o fordr	8200	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Övr ränteintäkter o liknande resultatposter							
- externt	8310	-2					
- internt inom Stadshuskoncernen	8361						
- internt inom kommunkoncernen	8362	-6 380	-8 182	-9 203	-12 094	-17 669	-19 763
Sa övr ränteintäkter o liknande resposter	8300	**-6 382**	**-8 182**	**-9 203**	**-12 094**	**-17 669**	**-19 763**
Räntekostnader o liknande resultatposter							
- externt	8410						
- internt inom Stadshuskoncernen	8461						
- internt inom kommunkoncernen	8462						
Sa räntekostnader o liknande resultatposter	8400	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Jämförelsestörande poster	8480						
S:a resultat fr finansiella investeringar	**8498**	**-6 382**	**-8 182**	**-9 203**	**-12 094**	**-17 669**	**-19 763**
Resultat efter finansiella poster	**8499**	**-245**	**-3 132**	**-1 715**	**-1 917**	**-990**	**-209**

INVESTERINGAR/FÖRSÄLJNINGAR MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Bolagsnamn/koncern:	**Uppsala Kommun Sport- och Rekreationsfastigheter AB**
Bolagskod:	**8500**
Upprättad av:	**Hanna Jansson**

i tkr	**Prognos 2014**	**Budget 2015**	**Plan 2016**	**Plan 2017**	**Plan 2018**
MARK					
Årets nyanskaffningar (+)	2 024	0	0	0	0
Sålt/utrangerat under året (-)					
MARKANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)	13 402	66 132	139 819	92 800	58 000
Sålt/utrangerat under året (-)					
BYGGNADER					
Årets nyanskaffningar (+)	9 500	42 818	105 041	115 130	86 000
Sålt/utrangerat under året (-)					
MASKINER OCH ÖVRIGA TEKNISKA ANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
INVENTARIER, VERKTYG OCH INSTALLATIONER					
Årets nyanskaffningar (+)	400	0	0	0	0
Sålt/utrangerat under året (-)					
PÅGÅENDE NYANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)	4 698	0	0	0	0
Sålt/utrangerat under året (-)					
SUMMA ÅRETS NYANSKAFFNINGAR	**30 024**	**108 950**	**244 860**	**207 930**	**144 000**
därav för egen verksamhet					
därav för annans verksamhet i kommunkoncernen					
(beställare och belopp specificeras):					
SUMMA SÅLT/UTRANGERAT UNDER ÅRET	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Lån hos Uppsala kommun per 31/12 åren 2014-2018

Bolagsnamn/koncern:	Uppsala Kommun Sport- och Rekreationsfastigheter AB
Bolagskod:	8500
Upprättad av:	Hanna Jansson

i tkr.

Benämning	Konto	Prognos 2014-12-31	Budget 2015-12-31	Plan 2016-12-31	Plan 2017-12-31	Plan 2018-12-31	
Interna långfristiga skulder	2360	246 452	260 552	387 452	710 172	707 872	(d.v.s. långfristiga lån hos Uppsala kommun)
Interna kortfristiga skulder	2460	0	0	0	0	0	(d.v.s. kortfristiga lån hos Uppsala kommun)
Koncernkonto	1960	0	0	0	0	0	(d.s. positivt saldo koncernkonto hos Uppsala kommun)
Koncernkonto	2415	-50 000	-100 850	-215 710	-97 920	-241 920	(d.v.s. negativt saldo koncernkonto hos Uppsala kommun)

Ev. kommentarer

FÖRSÄTTSBLAD TILL RAPPORTPAKET SOM ÅTERSÄNDS TILL UPPSALA KOMMUN

ÅTER TILL UPPSALA KOMMUN
KLK
Johan Lambe
753 75 UPPSALA

RAPPORTPAKET inkl. AFFÄRSPLAN

BUDGET 2015
och
PLAN 2016-2018
I

UPPSALA STADSHUSKONCERNEN

BOLAG/KONCERN Uppsala Parkerings AB

UPPSALA DEN 25/10 2014 Rev 2015-01-20

EKONOMICHEF/EKONOMIANSVARIG .....
Claes Enskär

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR .....
Tom Karlsson

Uppsala Parkerings AB
budget 2015 och plan 2016-2017

1. Kommunens krav

Uppsala kommunfullmäktige har i IVE 2015-2018 fastställt följande direktiv:

Uppsala kommuns styrmodell – De helägda bolagens ansvar
Styrelserna i de kommunala bolagen ansvarar för att den operativa verksamheten i respektive bolag bedrivs i enlighet med bolagets ändamål samt de ägardirektiv och krav som beslutas av kommunfullmäktige.

IVE-processen – Uppföljning - De helägda bolagens ansvar
Uppföljning av de helägda bolagen sker bland annat genom kommunens årsredovisning, som även innefattar de kommunala bolagen. Uppsala stadshus AB följer upp dotterbolagens verksamhet utifrån kommunfullmäktiges ägardirektiv. I de direktiv som kommunfullmäktige anger för moderbolaget ingår
- *Verkställa ägardirektiven.*
- *Svara för övergripande utveckling.*
- *Strategisk planering.*
- *Löpande översyn och omprövning.*
- *Utöva ekonomisk kontroll och uppföljning.*
- *Utveckla effektivare styrformer och samspelet mellan ägare, koncernledning och dotterbolag.*

Bolagens styrelser och verkställande ledningar har det operativa ansvaret för att kommunfullmäktiges beslut verkställs. Koncernens bolag revideras av auktoriserade revisorer och lekmannarevisorer utsedda av kommunfullmäktige.

Ägardirektiv, avkastningskrav och utdelningsprinciper för Uppsala Stadshus AB och dotterbolagen i stadshuskoncernen
Kommunfullmäktige har beslutat om ett antal policyer. Dessa omfattar samtliga nämnder och bolag. Som exempel kan nämnas jämställdhets- och arbetsgivarpolicy. De av kommunstyrelsen fattade riktlinjerna för sponsring och sociala medier tillämpas i bolagen. Det ingår i varje bolags ansvar att arbeta i enlighet med kommunfullmäktiges beslut.

Dotterbolags affärsplaner och förändringar av grundläggande affärsidé godkänns av Uppsala Stadshus AB och vid principiellt viktiga förändringar även av kommunfullmäktige.

Dotterbolagen i koncernen följer fastställda redovisningsprinciper för koncernen och kommunens finanspolicy. Särskilda värderingsfrågor ska lösas i samråd med Uppsala Stadshus AB.

Investeringar som påverkar annat kommunalt bolag eller nämnd inom Uppsala kommun godkännas av Uppsala stadshus AB och vid principiell beskaffenhet av kommunfullmäktige.

Rekryteringsprocess och förhandling av anställningsvillkor för vd och ledande befattningshavare i dotterbolagen sker i samförstånd med Uppsala stadshus AB.

Uppsala Parkerings AB
Uppsala Parkerings AB är ett redskap för att skapa ändamålsenliga kommunala parkeringar och därmed bidrar till stadens utveckling.

Bolaget arbetar strategiskt utifrån kommunens övergripande mål om att öka gång-, cykel- och kollektivtrafik samt minska trafikens miljöbelastning genom parkeringsstyrning.

Bolaget bidrar aktivt till ett högt utnyttjande av parkeringsgaragen i innerstaden och bidrar med sin kompetens i utformningen av kommunens parkeringsstrategi.

Bolaget säkerställer att, i syfte att tillgodose parkeringsbehovet i centrala Uppsala, inom en sjuårsperiod skapa ytterligare ca 600 nya parkeringsplatser i ett eller flera parkeringsgarage och/eller vid kollektivtrafikförsörjda infartsparkeringar.

Bolaget utarbetar i samverkan med plan- och byggnadsnämnden rutiner för aktiv hantering av parkeringsköp.

Bolaget prövar differentierade och jämfört med dagens nivåer sänkta avgifter i befintliga parkeringsgarage i syfte att höja beläggningsgraden.

Bolaget verkar för värdeskapande samarbeten med andra bolag inom stadshuskoncernen.

Bolaget arbetar med energieffektivisering och systematiskt stödjer tillämpningen av ny miljö- och energiteknik, energisnåla uppvärmningslösningar och materialval med hög miljöprestanda.

Avkastningskrav
För 2015–2018 är avkastningen på justerat eget kapital 5 procent per år, det vill säga för 2015 är avkastningskravet 1,4 mnkr, för 2016 är det 1,6 mnkr, för 2017 1,9 mnkr och för 2018 2,1 mnkr.

Utdelningsprincip
Vinsten i bolaget används för att återbetala de villkorade aktieägartillskott bolaget mottagit under uppbyggnadsskedet, därefter enligt huvudprincipen i Stadshuskoncernen.

Styrelsens bedömning är att avkastningskravet kommer att uppfyllas under hela planperioden.

Utdelning
9 miljoner kronor under 2015/2018

2. Nuläge
De allmänna parkeringsplatserna i centrala Uppsala fyller en viktig funktion för handel och andra verksamheter i stadskärnan. Detta märks särskilt genom den höga efterfrågan på markparkeringar. En växande stadskärna med fler invånare och verksamheter kräver sannolikt fler p-platser och effektivare parkerinslösningar. Centrum utökas österut och bl.a. Resecentrum och Konsert & Kongress är naturliga målpunkter som kräver parkeringar. Hotell Radisson Blu Hotel, och kv. Lokföraren färdigställdes för några år sedan och såväl bostadsbebyggelse som kontorshus läng Stationsgatan färdigställs inom något år. Här ligger Centralgaraget strategiskt placerat men det krävs fler p-platser i närområdet.

Kommunen har antagit en ny Parkeringspolicy. Den innehåller bl.a. parkeringsköp, bilpooler, trafikledningssystem, pendlarparkeringar och en satsning på parkeringsbolaget. En beläggningsstudie har gjorts, som pekar ut några områden med stora parkeringsproblem, t.ex. Luthagen, Höganäs och Fålhagen.

3. Strategisk plan

Ett långsiktigt mål med parkeringssituationen är att minska gatuparkeringen för att frigöra yta för andra ändamål. För att nå dit måste bolaget på kort och medellång sikt bygga eller på annat sätt tillskapa parkeringsanläggningar, dels för att ersätta idag existerande mark-och gatuparkeringar, dels för att möta tillkommande behov.

En annan bärande idé är att bolaget bidrar till ett effektivt byggande och hållbar stadutveckling genom aktivt arbete med parkeringsköp. Det kräver också att det byggs fler parkeringsanläggningar i strategiska lägen.

Ett av kommunens syfte med parkeringsverksamheten är att, som det står i trafikförordningen, "ordna trafiken". Bolaget har här en viktig roll, att med sin spetskompetens föreslå åtgärder i form av förändrade trafik- och parkeringsregleringar, prissättningar, som uppfyller det syftet.

Tiden innan ett nytt P-garage etablerats på marknaden, och genererar en "normal" intäktsnivå, anses i branschen vara 5-7 år. Centralgaraget (CG) har nu varit öppet i snart sju år och vi kan konstatera att det är ganska långt kvar innan garaget genererar de 12-13 Mkr per år i intäkt (exkl. moms) som krävs för att investeringen ska bli långsiktigt lönsam.

I och med att Centralgaraget är en så förhållandevis liten del av bolagets verksamhet slår dess underskott inte igenom på bolagets totala resultat. Däremot ger det en fingervisning om svårigheten att nå god lönsamhet med garageplatser under mark. Därför är huvudlinjen att investeringar i garage ska ske både i form av p-garage under mark och parkeringshus eller kombinationer av det.

Bolaget räknar med att göra ett överskott 2015 på knappt 15 mnkr, ca 13 mnkr 2016, ca 12 mnkr 2017 och drygt 10 mnkr 2018. Budgeten och den ekonomiska planen bygger kalkylmässigt på att två garage/p-hus byggs under perioden och tas i bruk 1/7 2016 resp. 1/7 2017.

Övrigt

Ett parkeringsinformationssystem som bl.a. syftar till att minska söktrafiken bör införas. Uppsala lämpar sig väl för ett sådant system eftersom p-garagen i centrum ligger förhållandevis tätt. En utredning behöver påbörjas.

Utvecklingen av laddinfrastruktur för elfordon går snabbt. Flera privata aktörer anlägger laddstolpar i anslutning till sina verksamheter. Det finns anledning att följa utvecklingen men inte att, i nuläget, påbörja etablering av laddstolpar på allmän platsmark.

4. Affärsidé

"Uppsala Parkerings AB ska erbjuda parkeringskunder, fastighetsägare och näringsidkare i Uppsala parkeringslösningar med hög kvalitet till rimliga priser. Bolaget har en aktiv roll i de olika planeringsprocesserna i syfte att bidra till att de övergripande trafikpolitiska målen uppnås."

5. Kortsiktiga mål – budget 2015 (1 år)

- För 2015 budgeteras för en vinst med 14,7 mnkr, vilket är i nivå med prognos för 2014.
- Under året ska beslutsunderlag finnas framme för införande av ett p-informationssystem.
- Projektering av ett p-hus/garage ska ha påbörjats, alternativt ska inköp av ett befintligt garage ha genomförts.

6. Långsiktiga mål – plan 2016 - 2018 (3 år)

- Centralgaraget genererar ett överskott.
- Minst ett nytt p-hus/garage har öppnats.
- P-informationssystem har införts

Ekonomibilagor:

- Resultaträkning
- Investeringar

RESULTATRÄKNING - Prognos 2014, Budget 2015, Plan 2016-2018

Bolagsnamn:							Uppsala Parkerings AB
Bolagskod:							9041
Upprättad av:							Claes Enskär
1 jan - 31 dec	Kto	Bokslut 2013 tkr	Prognos 2014 tkr	Budget 2015 tkr	Plan 2016 tkr	Plan 2017 tkr	Plan 2018 tkr
Rörelsens intäkter							
Nettoomsättning							
- extern	3510	10 430	51 571	60 428	63 352	68 253	71 200
- intern inom Stadshuskoncernen	3520	264	302	302	302	302	302
- intern inom kommunkoncernen	3530	249	280	160	160	0	0
Sa nettoomsättning	3500	**10 943**	**52 153**	**60 890**	**63 814**	**68 555**	**71 502**
Punktskatter	3750						
Förändring av lager av prod i arbete, färdiga varor	4900						
Aktiverat arbete för egen räkning	3800						
Övriga rörelseintäkter							
- extern	3910	7	22				
- intern inom Stadshuskoncernen [1)]	3920	8	95				
- intern inom kommunkoncernen	3930						
Sa övriga rörelseintäkter	3900	15	117	0	0	0	0
Summa rörelsens intäkter	**3999**	**10 958**	**52 270**	**60 890**	**63 814**	**68 555**	**71 502**
Rörelsens kostnader							
Råvaror och förnödenheter	4000	-3 211	-28 215	-33 179	-35 156	-37 291	-38 530
Handelsvaror	4600	-9	-112				
Övriga externa kostnader	6910	-1 232	-2 821	-1 583	-1 699	-1 918	-2 048
Personalkostnader	7600	-94	-1 000	-5 130	-5 233	-5 337	-5 444
Av-/nedskrivningar	7800	-2 185	-2 814	-2 814	-3 744	-5 544	-6 444
Jämförelsestörande poster	7980						
Övriga rörelsekostnader	7990						
Summa rörelsens kostnader	**7998**	**-6 731**	**-34 962**	**-42 706**	**-45 832**	**-50 090**	**-52 466**
Rörelseresultat	**7999**	**4 227**	**17 308**	**18 184**	**17 982**	**18 465**	**19 036**
Resultat från finansiella investeringar:							
Resultat från andelar i koncernföretag, utdelning	8021						
Resultat från andelar i koncernföretag, HB	8022						
Resultat från andelar i koncernföretag, övr	8029						
Sa resultat från andelar i koncernföretag	8020	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Resultat från andelar i intresseföretag	8100						
Resultat från övr värdepapper o fordringar som är anläggningstillgångar							
- externt	8210						
- internt inom Stadshuskoncernen	8261						
- internt inom kommunkoncernen	8262						
Sa resultat fr övr värdepapper o fordr	8200	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Övr ränteintäkter o liknande resultatposter							
- externt	8310						
- internt inom Stadshuskoncernen	8361						
- internt inom kommunkoncernen	8362	40	53	0	0	0	0
Sa övr ränteintäkter o liknande resposter	8300	**40**	**53**	**0**	**0**	**0**	**0**
Räntekostnader o liknande resultatposter							
- externt	8410	-9					
- internt inom Stadshuskoncernen	8461						
- internt inom kommunkoncernen	8462	-3 896	-2 983	-3 452	-4 765	-6 712	-8 597
Sa räntekostnader o liknande resultatposter	8400	**-3 905**	**-2 983**	**-3 452**	**-4 765**	**-6 712**	**-8 597**
Jämförelsestörande poster	8480						
S:a resultat fr finansiella investeringar	**8498**	**-3 865**	**-2 930**	**-3 452**	**-4 765**	**-6 712**	**-8 597**
Resultat efter finansiella poster	**8499**	**362**	**14 378**	**14 732**	**13 217**	**11 753**	**10 439**

INVESTERINGAR/FÖRSÄLJNINGAR MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Bolagsnamn/koncern:	**Uppsala Parkerings AB**
Bolagskod:	**9041**
Upprättad av:	**Claes Enskär**

i tkr	**Prognos 2014**	**Budget 2015**	**Plan 2016**	**Plan 2017**	**Plan 2018**
MARK					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
MARKANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
BYGGNADER					
Årets nyanskaffningar (+)		85 000	120 000	39 500	
Sålt/utrangerat under året (-)					
MASKINER OCH ÖVRIGA TEKNISKA ANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
INVENTARIER, VERKTYG OCH INSTALLATIONER					
Årets nyanskaffningar (+)	4 500				
Sålt/utrangerat under året (-)					
PÅGÅENDE NYANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
SUMMA ÅRETS NYANSKAFFNINGAR	**4 500**	**85 000**	**120 000**	**39 500**	**0**
därav för egen verksamhet					
därav för annans verksamhet i kommunkoncernen					
(beställare och belopp specificeras):					
SUMMA SÅLT/UTRANGERAT UNDER ÅRET	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Lån hos Uppsala kommun per 31/12 åren 2014-2018

Bolagsnamn/koncern:	**Uppsala Parkerings AB**
Bolagskod:	**9041**
Upprättad av:	**Claes Enskär**

i tkr.

Benämning	Konto	Prognos 2014-12-31	Budget 2015-12-31	Plan 2016-12-31	Plan 2017-12-31	Plan 2018-12-31	
Interna långfristiga skulder	2360	130 000	180 000	255 000	330 000	330 000	(d.v.s. långfristiga lån hos Uppsala kommun)
Interna kortfristiga skulder	2460	0	0	0	0	0	(d.v.s. kortfristiga lån hos Uppsala kommun)
Koncernkonto	1960	21 000	0	0	8 000	22 000	(d.s. positivt saldo koncernkonto hos Uppsala kommun)
Koncernkonto	2415	0	9 000	41 000	0	0	(d.v.s. negativt saldo koncernkonto hos Uppsala kommun)

Ev. kommentarer

Upplåningstakten är baserad på investeringsbudgeten och innebär ca 82% belåningsgrad på de nya projekten.

BUDGET & AFFÄRSPLAN 2015-2018
Till följd av revidering av IVE 2015-2018
Enl styrelsens uppdrag 2014-12-10 § 80
Ärendet åter till styrelsen 2015-02-04

Budget 2015 och plan 2016-2018

Bilagor: resultaträkning och investeringar

1. Kommunens krav

Enligt rev IVE 2015 – 2018

" Fyrishov AB tillhandahåller en arena för fritid, idrott, bad och evenemang med syfte att bidra till en ökad folkhälsa.

Arenan och badet, som besöksattraktion, stärker den positiva bilden av Uppsala som bostadsort, besöksmål och som en attraktiv stad för lokalisering av företag.

Bolaget ansvarar för driften av verksamheten i Fyrishovsanläggningen och efter uppdrag Gottsundabadet i Uppsala kommun och svarar för bad, sport och rekreation samt där-med förenlig verksamhet.

Därutöver äger och förvaltar bolaget samtliga fastigheter inom Fyrishovsanläggningen samt planerar för de utbyggnader som krävs för verksamhetens bedrivande.

Bolaget samverkar med andra aktörer inom besöksnäringen, och särskilt inom Uppsala stadshuskoncernen, för att stärka Uppsala som besöksmål och uppnå samordnings-vinster.

Bolaget verkar för värdeskapande samarbeten med andra bolag inom stadshuskoncernen.

Bolaget arbetar med energieffektivisering och stödjer systematiskt tillämpningen av ny miljö- och energiteknik, energisnåla uppvärmningslösningar och materialval med hög miljöprestanda.

Tillhandahålla simundervisning kostnadsneutralt till Uppsala skolor. "

Avkastningskrav

Verksamheten, inklusive simundervisningen planeras och budgeteras utifrån att bolagets underskott får uppgå till

Adress: Fyrishov AB, Idrottsgatan 2, 753 33 Uppsala
Telefon reception: 018-727 49 50 • Fax: 018-727 45 53 • E-post: info@fyrishov.se
Bankgiro: 5743-2767 • Organisationsnummer: 556380-4524

www.fyrishov.se

maximalt 6 mnkr per år 2015-2018. Underskotten resp. år täcks med koncernbidrag från Uppsala Stadshus AB.

Utdelningsprincip

I enlighet med huvudprincipen.

Bolagsstyrelsens bedömning

Bolagsstyrelsens bedömning är att lämnade ägardirektiv kommer att uppnås under planperioden. Avkastningskravet behöver anpassas enligt de förutsättningar som bolaget fick inför budget och affärsplan år 2013 vad avser förväntad ersättningsnivå i det nya uppdragsavtalet samt år 2014 vad avser nytt ägardirektiv för skolsimundervisning och kostnad för investering och intäktsbortfall vid en kommande ombyggnation av badet. Vidare behöver direktivet kring skolsimskolans uppdrag klargöras vad avser betydelsen av "kostnadsneutralt till Uppsala skolor". Betyder det detsamma som "gratis" och gäller direktivet "alla årskurser" alla åk eller enbart åk 2, 3 och 5 enligt tidigare presenterat program?

2. Nuläge

Arenan Fyrishov

Arenan Fyrishov med 1 753 000 besök år 2014 (jmf 1 662 000 år 2013), är av Tillväxtverket klassad som en av landets stora besöksmål. En fördel för arenan Fyrishov, i förhållande till många andra arenor, är att de olika verksamheterna är samlade på en och samma plats.

Ett brett utbud med en mångfald av fritidsaktiviteter innehållande bad, idrott och event och tillhörande kringservice i kombination med arenans öppethållande alla årets dagar är faktorer som bidrar till arenans konkurrenskraft.

Gottsunda bad & motion

Målsättningen med Gottsunda bad & motion, är sedan driftsövertaget den 1 maj 2006, att skapa en tillgänglig och positiv mötesplats i Gottsunda Centrum som bidrar till ett utökat fritids- och rekreationsutbud, primärt riktat till dem som lever i stadens södra stadsdelar. Under år 2014 hade anläggningen sammantaget 103 000 besök (jmf 101 000 år 2013) och verksamheten håller, precis som alla övriga verksamheter i bolaget, öppet alla dagar året runt.

Resultat

I föregående års affärsplan 2013 under avsnitt 1. Rubriken *"bolagsstyrelsens bedömning"* framgick att bolagets möjlighet att klara de av ägaren satta avkastningskraven under planperioden skulle vara beroende av villkoren i det kommande uppdragsavtalet med Idrotts-

och Fritidsnämnden där följande finns att läsa *" Uppfyllandet av avkastningskravet under planperioden är dock beroende av villkoren i kommande uppdragsavtal med Idrotts- och Fritidsnämnden "*. I föregående års budget för år 2014 och plan för år 2015-2017 fanns i avkastningskravet inkluderat en uppräkning av uppdragsavtalet med + 3,8 mnkr (en uppräkning som sedan uteblev i det uppdragsavtal som tecknades).

Det nya uppdragsavtalet från 2014 på Fyrishov är på sammantaget 24,2 mnkr (- 0,4 mnkr att jämföra med uppdragsavtal 24,6 mnkr år 2013). Således finns en differens motsvarande - 4,2 mnkr (3,8 + 0,4 mnkr) mellan budgeterat och planerat resultat för år 2014-2017.

Till följd av den avvikelse som finns förväntas det innevarande årets resultat landa på det avkastningskrav som satts (exklusive den nämnda uppdragsavvikelsen ovan). Den sammantagna resultatprognosen för år 2014 är - 6 mnkr vilket är något bättre än en justerad budget (ägarens avkastningskrav i budget -2,5 mnkr inklusive en utebliven uppräkning av uppdragsavtal - 4,2 mnkr = - 6,7 mnkr). Större resultatpåverkande poster jämfört med tidigare år är nämnda minskade uppdragsavtal, tidigare inkomna AFA-intäkter samt ökade kostnader i samband med samverkanssatsning på teaterkonserter Come Together.

Bolaget anser det som mycket olyckligt att ägarens direktiv och satta avkastningskrav inte har samordnas med den uppdragsnämnd som har till sin uppgift att tillföra bolaget uppdragsresurserna. Det ger bolaget bristfälliga planeringsförutsättningar och medför avvikelser mellan ägarens direktiv, överenskomna avkastningskrav och faktiskt resultat.

Bolagets bedömning är vidare att avkastningskravet med en planerad negativ avkastning väsentligt försvårar bolagets möjlighet att visa ett rättvisande resultat med en egen intjäningsförmåga. Det medför att det egna kapitalet minskar och därmed även bolagets investeringsförmåga över tid. Vidare bedöms bolaget försättas i en uttagsskatterisk med nämnda avkastningskonstruktion dvs att bolaget tillhandahåller tjänster till Uppsala kommun utan att erhålla marknadsmässig ersättning.

Fyrishov AB har under en lång tid haft en positiv utveckling både vad avser antalet besök som ekonomiskt resultat. Mellan åren 2006-2012 har det ekonomiska resultatet överträffat ägarens avkastningskrav. Under

perioden 2009-2013 har bolaget investerat 230,6 mnkr (av egna och lånade medel) för en fortsatt utveckling av den befintliga verksamheten samt genomförande av utvecklingsplanens första etapp; de från 1 september 2013 färdigställda multihallarna.

Marknad och konkurrensläge

Fyrishov AB tillhandahåller tjänster inom besöksnäring i form av upplevelser inom området bad, idrott och event. En rad olika former av liknande företag och arenor inom området besöksnäring och rekreation växer nu fram runt om i landet. En hög och jämn kvalitet i kombination med ett tryggt och tillgängligt utbud kommer att vara avgörande faktorer för fortsatt framgång. För att klara kvaliteten i utbudet och stärka konkurrens-kraften med fortsatt tillväxt behöver bolaget öka investeringstakten i den befintliga verksamheten. Närmast planeras, efter ägarens tidigare direktiv, en större upprustning av badet Fyrishov med en sammantagen investeringsbudget på 400 mnkr under perioden 2015-2018.

Uppdragsavtalen

På Fyrishov verkar idag drygt 80 föreningar från Uppsala inom 50 olika idrotter, i alla träningsnivåer, från nybörjare till elit, och i alla åldersklasser. Sammantaget har 130 föreningar och förbund haft olika aktiviteter på Fyrishov under år 2014.

Fyrishov AB har idag två uppdragsavtal med Uppsala kommun genom Kontoret för Samhällsutveckling; Idrotts- och Fritidsnämnden. Ett uppdrag för arenan Fyrishov finns sedan bolagets bildande år 1991 och ett uppdrag för Gottsundabadet finns sedan driftövertaget år 2006. Uppdragsavtalen omfattar uthyrning för i Uppsala kommun verksamma ideella föreningars träningsverksamhet samt tillhandahållande av allmänhetens bad med inriktning mot barn och ungdom. Efter många överläggningar tecknades ett nytt uppdragsavtal för Fyrishov från 1 juli 2014 som även inkluderar de fyra nya multihallarna. Uppdragsavtalen motsvarar sammantaget 27 % av bolagets totala omsättning. Det befintliga uppdragsavtalet för Gottsundabadet skrevs år 2007 och gäller till den 31 dec 2014. Därefter förlängs avtalet med 2 år i taget. Uppdraget har uppräknats två gånger (år 2008 med 123 tkr och år 2009 med 55 tkr) vilket motsvarar en ökning av ersättningen med + 3 % under en 7-årsperiod.

CEEP CSR Label 2014

CEEP (European Centre of Employers and Enterprises providing Public services) företräder som arbetsgivarorganisation europeiska offentliga och offentligägda arbetsgivare. Fyrishov ABs arbetsgivarorganisation KFS (Kommunägda företagens samorganisation) är tillsammans med SKL, Pacta, Arbetsgivarverket och Fastigo medlem i den svenska CEEP-sektionen. Fyrishov AB har efter ansökan och urval i flera led med en slutlig expert jurybedömning uttagits som ett av 24 företag i Europa för tilldelning av CEEP CSR Label 2014. Utmärkelsen har till syfte "to award the enterprises for their groundbreaking CSR commitments and practices". Fyrishov AB är det enda bolaget inom området besöksnäring i Europa tilldelades denna label. Utmärkelsen tilldelades bolaget i Milano den 29 oktober 2014 i samband med att Italien tog över ordförandeskapet för EU.

3. Antaganden om framtiden och möjligheter till utveckling

Omvärldsanalys

Nationell position - Arenan Fyrishov är byggd och tillbyggd i etapper sedan 1959 och fyllde 23 år i januari 2014 i sin nuvarande utformning. Verksamheten har utvecklats positivt genom åren och har idag en marknadsposition som ett av landets stora besöksmål.

Utökad kapacitet - Arenans utökade kapacitet från år 2013, i form av fyra nya multihallar i två våningsplan, innebär ett utökat arenautbud i stort samt en möjlig utveckling av befintliga verksamheter och aktiviteter.

Ökad konkurrens & möjlig tillväxt - Bolaget bedöms ha en god marknadsposition trots en allt starkare konkurrens om besökarna mellan olika regioner, kommuner, orter och enskilda aktörer. Bedömningen utgår från såväl stadens som regionens starka utvecklig, inte minst befolkningsmässigt, nya resecentrum, närheten till Arlanda flygplats och huvudstaden Stockholm och Mälardalen samt de satsningar och utveckling som sker inom Uppsala stad exempelvis vad avser besöksnäringsfrågorna. Klart är att det finns ett starkt behov av ytterligare investeringar i fastigheten ska marknadspositionen kunna behållas på sikt.

Antaganden om framtiden och vad som påverkar verksamheten

Uppdragsavtalen - Bolaget ser det som både angeläget och absolut nödvändigt att hitta en annan strukturell lösning

på de uppdrag som bolaget har med Uppsala kommun. Den nuvarande modellen skapar frustration och hämmar effektiviteten vad avser bolagets förmåga att leverera kundnytta till såväl föreningar som allmänhet.

Framtida finansiering - Bolaget ser stora utmaningar i att klara framtida finansieringsbehov inom ramen för rådande avkastningskrav i kombination med strukturen för befintliga uppdrag och nya ägardirektiv.

Revidering av utvecklingsplanen - Den befintliga utvecklingsplanen för Fyrishov kommer att revideras och med den som utgångspunkt kommer bolaget att komma med förslag på framtida utvecklingsetapper.

Återinvesteringar - Det finns ett fortsatt behov av att stärka och utveckla varumärket Fyrishov genom återinvesteringar i övriga delar av befintlig fastighet med mål att nå en ökad kvalitet.

Samverkan - Bolaget ser med tillförsikt på fortsatt bred samverkan med andra aktörer i Uppsala för att gemensamt bidra till ökad resurseffektivitet och skapa nya erbjudanden som stärker Uppsalas som stad att bo i, som destination och som varumärke.

Klimatsmart destination - Fyrishov kommer att fortsätta arbetet för att bli en miljö- och klimatsmart destination. Till det behövs fortsatta investeringar för att klara den framtida konverteringen av befintliga energikoncept till ett mer miljövänliga alternativ.

Möjligheter och utmaningar - risker och osäkerhetsfaktorer

Osäkert ekonomiskt läge - Det allmänt osäkra världsekonomiska läget speglas av i Sverige och förstås också lokalt i kommunerna. Den allmänna ekonomiska utvecklingen framåt avgör besökarnas köpkraft och är därmed även en viktig parameter för verksamhetens utveckling.

Fritidspolitiskt program - behovet av ett fritidspolitiskt program kvarstår. Många olika intressenter upplever en stor otydlighet vad avser kommunens *fritidspolitiska mål*. Att löpande reda ut olika frågeställningar från olika intressenter ex vis från föreningar tar såväl resurser i anspråk från bolaget.

Uppdragsavtal - Det nuvarande uppdragsavtalet för Fyrishov vad avser detaljstyrning hämmar effektiviteten och i slutändan det sammantagna resultatet.

Allmänhetens bad - har fått en minskad andel av uppdraget. Det medför att den enskilda besökaren får bära

en större kostnad via entréavgifter vilket påverkar besöksvolymen till badet negativt. *Ex vis har subventionen för allmänhetens bad i uppdragsavtalet minskat från 4,59 kr per besök år 2011 till 2,07 kr per besök år 2014. Uppdragsresurserna har omfördelats till stöd för föreningslivet. Samtidigt har bolaget fått i uppdrag att utveckla badet och skolsimskolan till följd av en minskad simkunnighet.*

Elitidrottens förutsättningar - En fråga som ständigt är lika aktuell är de olika krav som framställs via olika lokala föreningarna från de olika nationella specialförbunden. och de kostnader som de medför kring specifika anpassningar för enskilda idrotter (ex vis trägolv för elitbasket, krav på tävlingslinor, tidtagningssystem samt andra anpassningar från simförbundet, övertag av reklamrättigheter vid tv-sändningar från innebandy-förbundet, försäljningsrättigheter etc) vars innehåll och investeringar ligger helt utanför det ordinarie uppdraget. Att tydliggöra elitidrottens förutsättningar inom Uppsala kommun känns som en allt mer angelägen fråga att reda ut då den bidrar till stadens varumärke och evenemangsutvecklingen i stort.

Investeringsbehov - Verksamhetens har en mycket hög tillgänglighet med öppethållande alla dagar året runt från tidig morgon till sen kväll, vilket är en viktig bidragande del i framgångarna men som även medför ett mycket högt slitage av anläggningen. Behovet av nödvändiga större reinvesteringar i fastighetsunderhåll ökar, för att klara arenans framtida attraktionskraft.

Energikostnadsutveckling - är en viktig fråga för bolaget som är en stor förbrukare av både el och fjärrvärme. Målet är att fortsätta att utveckla ett nytt energikoncept för Fyrishov vad avser befintliga energilösningar med en översyn rörande val av energikällor och energislag, befintlig energiförbrukning samt leverantörsvillkor och energikostnader.
För multihallsutbyggnaden finns ett anpassat energikoncept med geoenergi och solcellsanläggningar. För att klara framtida konvertering av energisystem krävs större investeringar i nuvarande tekniska lösningar.

4. Affärsidé

Bolagets vision är att vara en "Möjligheternas arena".

Affärsmålet är "Att vara den ledande upplevelsearenan för bad, idrott och event, alla dagar året runt."

5. Kortsiktiga mål – budget 2015

Resultatutveckling

Bolaget har fått ett nytt ägardirektiv rörande att "tillhandahålla simundervisning kostnadsneutralt till Uppsala skolor". Värdet av ägardirektivet beräknas till - 4,5 mnkr. Med hänsyn taget till tidigare nämnda uteblivna uppräkning av det nya uppdragsavtalet från år 2014 motsvarande - 4,2 mnkr beräknas det negativa årliga uttaget bli samman-taget - 8,7 mnkr. Not. se vidare rubrik sid 1 rörande bolagsstyrelsens bedömning vad rör avkastningskravet.

Bolaget som mål att fortsätta öka försäljningen och att förbättra resultatet i förhållande till avkastningskravet. I målsättningen ingår att öka effektiviteten i befintlig verksamhet samt att hålla tillbaka kostnadsökningar.

Utvecklad badanläggning

Badverksamheten har varit i full drift, allt sedan starten för 22 år sedan, och de senaste 11 åren har badet varit öppet alla dagar året runt vilket i kombination med de stora besöksvolymerna medför ett hårt slitage på alla delar. Behov finns av såväl större upprustningar som nyinvesteringar i flera verksamhetsdelar från omklädningsrum till hela badområden som äventyrsbad och relaxavdelningar. En utveckling av badet ligger närmast till hands och en statusbesiktning av fastigheten kommer därför att genomföras under året. Med avstamp i genomförd fastighetsbesiktning kan sedan beslut tas om såväl nödvändiga som behövliga åtgärder i badets olika verksamhetsdelar.

Multihallar, fastighetens utvecklingsplan och underhåll

Efter genomförandet av den första etappen i fastighetens utvecklingsplan påbörjas en utredning om kommande etapp. Vidare finns målsättningen att höja kvaliteten på redan befintliga verksamheter genom en rad förbättrings- och underhållsåtgärder. Närmast är anslutningen mellan plan 0 omklädningsrum i befintlig byggnad och multihallar på tur samt en interiör uppgradering av hall A och hall B.

Varumärket Fyrishov

En viktig målsättning är det fortsatta arbetet med att stärka bolagets varumärke och position inom besöksnäringen. Det sker genom ett fortsatt målmedvetet arbete vad avser verksamhetsutveckling och marknadskommunikation. Utvecklingen av verksamhetens

innehåll i de nya multihallarna är en viktig bidragande faktor till arbetet.

För att ytterligare utveckla varumärket Fyrishovs position på marknaden under kommande år kommer fortsatta marknadsundersökningar att genomföras såväl externt som internt till stöd för detta arbete.

Värdeskapande samverkan

Fyrishov AB kommer, i samverkan med övriga besöksbolag, men även med andra aktörer och kommunbolag, att fortsätta det påbörjade arbetet att gemensamt utveckla och hitta nya arbetsformer för en fördjupad värdeskapande samverkan.

Nya digitala plattformar

Under året kommer en ny webbplattform att lanseras med mål att öka tillgängligheten till verksamheten.

Strategisk miljöplan och miljömärkning

I arbetet för en långsiktigt hållbar utveckling och med målet att bli en klimatneutral destination har bolaget tagit fram en ny strategisk miljöplan för perioden 2015-2017.

6. Långsiktiga mål – plan 2016- 2018

Affärsmässig samhällsnytta

Bolaget har som ett övergripande mål att öka den affärsmässiga samhällsnyttan med utgångspunkt från det uppdrag och avkastningskrav som bolaget har från ägaren.

Långsiktig utvecklingsplan för fastigheten

För att nå en fortsatt utveckling bortom multihallen är det viktigt att bolaget fortsätter arbetet efter den fastställda långsiktiga utvecklingsplanen för fastighet och verksamhet. Ett övergripande mål i utvecklingsplanen att tillföra mer kapacitet i olika former till arenan för att därigenom kunna stärka och utveckla verksamheterna. Parallellt arbetar bolaget långsiktigt med att höja kvaliteten i befintlig verksamhet samt att fortsätta utveckla området miljö- och energifrågor vilket är ett långsiktigt utvecklingsarbete. Arenans kringliggande grönytor och närheten till å-rummet är ett annat till fastigheten tillhörande utvecklingsområde.

Långsiktig och hållbar utveckling genom strukturerad verksamhetsplanering

Den befintliga utvecklingsplanen för fastigheten är en viktig del av bolagets långsiktiga verksamhetsplanering som innebär en fortsatt utveckling i flera steg. Exempelvis som;

- Att utveckla badet för en ökad kvalitet och förbättrad kundupplevelse året om.
- Att utveckla ett "Centrum Fyrishov" på befintligt torg för förbättrad logistik med en utökad service i form av bl a ny inkvartering och en mer utvecklad affärsverksamhet.
- Att inventera arenans grönområden samt utveckla anslutningen till Fyrisån.

Målsättningen är att skapa en tydlig koppling mellan arenans verksamheter inne och ute samt en utveckling av angränsande verksamhetsområden som ytterligare kan bidra till arenans mångfald ex vis kopplingar inom området kultur och rekreation.

RESULTATRÄKNING - Prognos 2014, Budget 2015, Plan 2016-2018

Bolagsnamn: **Fyrishov AB**

Bolagskod: **9060**

Upprättad av: **Staffan Jonsson**

1 jan - 31 dec i tkr	Kto	Bokslut 2013 tkr	Prognos 2014 tkr	Budget 2015 tkr	Plan 2016 tkr	Plan 2017 tkr	Plan 2018 tkr
Rörelsens intäkter							
Nettoomsättning							
- extern	3510	62 539	66 700	68 000	70 300	72 700	75 200
- intern inom Stadshuskoncernen	3520	56					
- intern inom kommunkoncernen	3530	27 567	31 400	31 000	31 000	31 000	31 000
Sa nettoomsättning	3500	**90 162**	**98 100**	**99 000**	**101 300**	**103 700**	**106 200**
Punktskatter	3750						
Förändring av lager av prod i arbete, färdiga varor	4900						
Aktiverat arbete för egen räkning	3800						
Övriga rörelseintäkter							
- extern	3910	818					
- intern inom Stadshuskoncernen	3920		100				
- intern inom kommunkoncernen	3930						
Sa övriga rörelseintäkter	3900	818	100	0	0	0	0
Summa rörelsens intäkter	**3999**	**90 980**	**98 200**	**99 000**	**101 300**	**103 700**	**106 200**
Rörelsens kostnader							
Råvaror och förnödenheter	4000						
Handelsvaror	4600	-7 238	-7 100	-7 100	-7 100	-7 100	-7 100
Övriga externa kostnader	6910	-30 514	-34 000	-33 600	-34 200	-34 700	-33 600
Personalkostnader	7600	-42 992	-44 100	-44 500	-45 000	-45 500	-46 000
Av-/nedskrivningar	7800	-7 960	-12 600	-13 400	-13 400	-13 400	-13 400
Jämförelsestörande poster	7980						
Övriga rörelsekostnader	7990						
Summa rörelsens kostnader	**7998**	**-88 704**	**-97 800**	**-98 600**	**-99 700**	**-100 700**	**-100 100**
Rörelseresultat	**7999**	**2 276**	**400**	**400**	**1 600**	**3 000**	**6 100**
Resultat från finansiella investeringar:							
Resultat från andelar i koncernföretag, utdelning	8021						
Resultat från andelar i koncernföretag, HB	8022						
Resultat från andelar i koncernföretag, övr	8029						
Sa resultat från andelar i koncernföretag	8020	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Resultat från andelar i intresseföretag	8100						
Resultat från övr värdepapper o fordringar som är anläggningstillgångar							
- externt	8210						
- internt inom Stadshuskoncernen	8261						
- internt inom kommunkoncernen	8262						
Sa resultat fr övr värdepapper o fordr	8200	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Övr ränteintäkter o liknande resultatposter							
- externt	8310	17					
- internt inom Stadshuskoncernen	8361						
- internt inom kommunkoncernen	8362	17	100	100	100	100	100
Sa övr ränteintäkter o liknande resposter	8300	**34**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**
Räntekostnader o liknande resultatposter							
- externt	8410	-19					
- internt inom Stadshuskoncernen	8461						
- internt inom kommunkoncernen	8462	-4 023	-6 500	-6 500	-7 700	-9 100	-12 200
Sa räntekostnader o liknande resultatposter	8400	**-4 042**	**-6 500**	**-6 500**	**-7 700**	**-9 100**	**-12 200**
Jämförelsestörande poster	8480						
S:a resultat fr finansiella investeringar	**8498**	**-4 008**	**-6 400**	**-6 400**	**-7 600**	**-9 000**	**-12 100**
Resultat efter finansiella poster	**8499**	**-1 732**	**-6 000**	**-6 000**	**-6 000**	**-6 000**	**-6 000**

INVESTERINGAR/FÖRSÄLJNINGAR MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Bolagsnamn/koncern:	**Fyrishov AB**
Bolagskod:	**9060**
Upprättad av:	**Staffan Jonsson**

i tkr	**Prognos 2014**	**Budget 2015**	**Plan 2016**	**Plan 2017**	**Plan 2018**
MARK					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
MARKANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)	1 500				
Sålt/utrangerat under året (-)					
BYGGNADER					
Årets nyanskaffningar (+)	1 500	5 000			
Sålt/utrangerat under året (-)					
MASKINER OCH ÖVRIGA TEKNISKA ANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
INVENTARIER, VERKTYG OCH INSTALLATIONER					
Årets nyanskaffningar (+)	4 000	5 000	10 000	10 000	10 000
Sålt/utrangerat under året (-)					
PÅGÅENDE NYANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)		20 000	80 000	150 000	150 000
Sålt/utrangerat under året (-)					
SUMMA ÅRETS NYANSKAFFNINGAR	**7 000**	**30 000**	**90 000**	**160 000**	**160 000**
därav för egen verksamhet					
därav för annans verksamhet i kommunkoncernen					
(beställare och belopp specificeras):					
SUMMA SÅLT/UTRANGERAT UNDER ÅRET	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Lån hos Uppsala kommun per 31/12 åren 2014-2018

Bolagsnamn/koncern:

Bolagskod:

Upprättad av:

i tkr.

Benämning	Konto	Prognos 2014-12-31	Budget 2015-12-31	Plan 2016-12-31	Plan 2017-12-31
Interna långfristiga skulder	2360	100 000	100 000	100 000	100 000
Interna kortfristiga skulder	2460	205 000	205 000	205 000	205 000
Koncernkonto	1960	28 000	20 000	20 000	20 000
Koncernkonto	2415	0	0	0	0

Ev. kommentarer

Beräknad exkl. ännu ej beslutad investering om 400 MSEK för utveckling av badverksamheten vid Fyr

Pressröster om uppmärksammade produktioner

FANNY & ALEXANDER
»...en fullkomligt magnifik avslutning som rör mig till tårar. En mer rörande hyllning till fantasin och teatern är svår att föreställa sig. Missa inte detta«
UNT

.....

CABARET
»En musikal som angår oss alla«
DN

»4 av 5, en musikal med skrämmande många beröringspunkter i vår tid«
Nummer.se

.....

MIN VÄN FASCISTEN
»...lika lysande underhållning som vass satir«
UNT

.....

COME TOGETHER
»..helt uppåt väggarna galen«
DN

»Livsförhöjande spektakel«
UNT

»Det är roligt, frustande, sexigt, överdådiga kostymeringar och ständiga överraskningar. «
UNT

.....

FALLET KAPTEN KLÄNNING
»... en skakande bit nutidshistoria.«
UNT

.....

HELA FOLKETS JÄRNVÄG
»Hela folkets järnväg" stannar inte vid att vara klagovisa utan försöker visa hela spelet bakom det vi upplever dagligdags. Ve den som ska vrida allt rätt igen! Och mitt i eländet är det väldigt roligt.«
SvD

.....

TVÅ HERRARS TJÄNARE
»Özz Nûjens Truffaldino är omöjlig att inte tycka om.«
UNT

.....

JUMPY
»En brittisk komedi med oneliners, samtidsreferenser, situationskomik, vardagsklichéer, identifikationshumor, dörrspring och lite naket.«
DN
.....

RINGLEK
»...välspelat, närgånget och stiliserat..«
SR Uppland

Sammanfattning

En plats för kreativitet

I konstens själva kärna ligger att sätta det välkända i nytt ljus, att medverka till ett medvetandegörande av normer och ge inspiration till breddande av sociala roller. Detta leder till ökad frihet för individen, rörlighet i tanken och kreativitet. Nödvändiga byggstenar för ett fungerande samhälle och en levande demokrati.

Enligt ägardirektiven ska *"Uppsala stadsteater bl.a. främja den positiva bilden av Uppsala som en attraktiv stad"*. Det gör teatern t.ex. genom att låta höra tala om sig lokalt, nationellt och internationellt. Att med en tillgänglig prissättning nå ut med en bredd av föreställningar – klassiker, nyskrivet, underhållning, till olika målgrupper, från barn och ungdom till äldre. År 2014 har Uppsala stadsteater nått ut till en stor och bred med angelägna produktioner samt att teatern med ett strukturerat arbetssätt och riktade produktioner mött barn och ungdomar.

Uppsala stadsteater är en investering från det gemensamma, huvudsakligen från Uppsala kommun. Genom att vara en plats för kreativitet, en plats som producerar eget material, originalidéer skapade för sin stad och sitt sammanhang, så sprider teatern bilden av Uppsala som en kreativ och attraktiv stad, en stad som har självförtroende att satsa på ett rikt och modernt kulturliv. Teatern tar nu visionärt sikte på 2019 (se bilaga 1, utkast till vision).

Teaterns fyra målområden

De fyra målområden som definierades 2012 är nu vägledande för verksamheten: konstnärliga mål, ryktbarhetsmål, publikmål och intäktsmål.

Ett blomstrande år

År 2014 visar teatern upp en sprakande repertoar på sina scener. Bredden och mängden har möjliggjorts genom det stora antalet årsverken för skådespelare vilka är en effekt av omorganisationen 2011. Teatern har valt att försöka nyttja det fönster av tid som öppnat sig, för att

bromsa effekten av kostnadsökningarna som skulle medföra reduktioner av verksamheten, genom att öka de egna intäkterna.

För fortsatt utveckling, inte minst med tanke på etablerandet av nya publikgrupper, driver teatern ett treårigt barn- och ungdomsprojekt (se bilaga 2, uppföljning verksamhetsår ett), som i direktkontakt med målgruppen nådde över 1500 elever det första verksamhetsåret. Teatern kunde tack vare överskottet från Cabaret inleda ett samarbete med organisationen Humana som samlade en grupp ungdomar med självskadebeteende för ett antal samtal. Genom samtalen formulerades de medverkandes berättelser vilka sedan genom regi omsattes i en scenkonstnärlig form för offentliga föreställningar. I samverkan med Kullehusteatern bidrog också teatern till att sommarföreställningar spelades i Uppsala. Samarbete med Magnet Theatre i Kapstaden och Bananteatern undersökte kvinnors situation i Uppsala för 100 år sedan och i Kapstaden idag, vilket resulterade i skolföreställningar som gavs i de båda städerna.

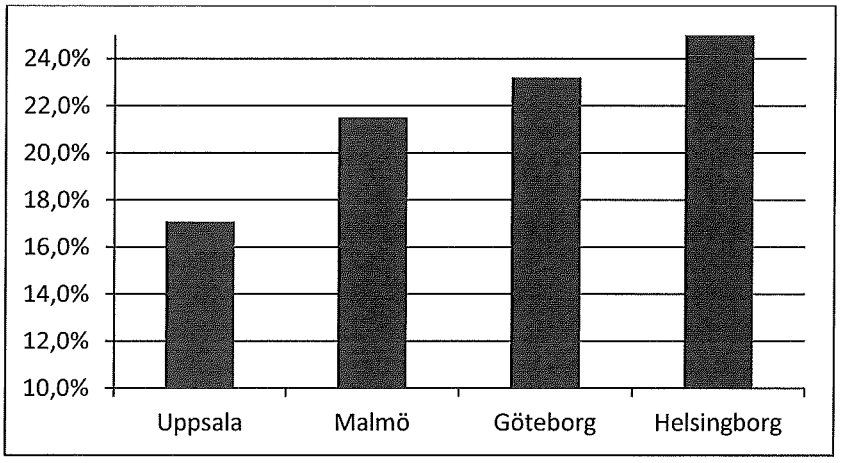
Förutom den egna repertoaren i huset har teatern genomfört ett antal omfattande projekt. Den interregionala samproduktionen "Den svenska demokratins historia" som tog fram en ny form för klassrumsteater för förstagångsväljarna, samproduktionen för teaterkonserten "Come together" tillsammans med Fyrishov och Destination Uppsala, "Uppsala magic & comedy festival tillsammans med Johan Ståhl och gästspelet med "Min vän fascisten" i Almedalen i samarbete med Uppsala kommun, för att nämna några.

Det goda samverkansarbetet mellan arbetsgivar- och arbetstagarrepresentanter har lett fram till att teatern från hösten 2014 till våren 2015 prövar ett nytt arbetstidsavtal med sexdagarsvecka och söndag som normal föreställningsdag. Det väl etablerade arbetsmiljöarbetet drivs planenligt och har bidragit till att en god arbetsmiljö har upprätthållits.

Medieexponeringen av teatern har ökat med osannolika 30% jämfört med spelåret 12/13, där bland andra produktioner som publiksuccén Cabaret och gästspelet med "Min vän fascisten" i Almedalen har haft stor påverkan. Totalt skrevs över 2000 artiklar om teatern.

Samverkansmodellen

Arbetet inom samaverkansmodellen har startat med god samverkan och tät dialog med Kultur i länet. Teatern har uppmärksammat Kultur i länet på att den statliga finansieringen av verksamheten i jämförelse med landets övriga stadsteatrar är låg (se diagram nedan).



KUR-anslagets andel av omsättningen 2013

Med anledning av detta bjöds representanter från teatern in till ett möte på Kulturrådet arrangerat av Kultur i länet där teatern fick presentera sina framtidsplaner samt lyfta frågan om den ojämna

stadsteaterfinansieringen. Mötet resulterade i att teatern inför 2015 ansöker om en nivåhöjning på 3 milj kr för att fortsatt driva utveckling inom barn- och unga, publikarbete och internationellt samarbete (se bilaga 3, utvecklingsområden). Där till söker teatern en kompensation för kostnadsökningar på ca 3 procent. Kultur i länet som tar in teaterns äskanden i den stora ansökan från länet står bakom teaterns ambitioner och önskan om en finansieringsgrad i nivå med den som Malmö stadsteater har.

Den strategiska satsningen är ett faktum

Teatern har under 2014 arbetat strategiskt för att omsätta de, från omorganisationen, frigjorda resurserna i ytterligare teaterproduktion med syftet att öka angelägenhetsgraden i utbudet och nå fler medborgare. Teatern ser en spännande utmaning i att locka en växande stads potentiella teaterpublik. Då produktionskostnaderna föregår intäkterna har teatern i samråd med styrelsen satsat 1,0 milj kr av eget kapital för att hantera produktionsökningen. Det är rimligt att anta att det breddade urvalet också innebär en omställningsperiod för publiken vilket ytterligare förlänger tiden innan den tänkta intäktsökningen slår igenom i resultatet. Teatern ser att ägaren tydligt indikerar att verksamheten är på rätt väg eftersom ytterligare 3,0 milj kr har lagts till årligen jämfört med föregående IVE. Detta tillskott var synnerligen välkommet och det möjliggör en fortsatt satsning under 2015. Teatern räknar med att genomslaget för de egna intäkterna kan få full verkan inom två till tre år. Inför 2015 verkar teatern för att utveckla repertoarläggningen och öka utbudet och flexibiliteten genom en fortsatt satsning på utökad produktion.

Budget 2015 och plan 2016-2018

1. Kommunens krav

Bolagsstyrelsens bedömning huruvida ägardirektiv resp. avkastningskrav förväntas uppnås under planperioden.

AB Uppsala stadsteater

• Ska genom sin konstnärliga verksamhet aktivt bidra till en utveckling av kulturlivet i Uppsala.

o Måluppfyllelse: Både Kvalitativ och kvantitativ. Mängden och bredden av genomförda produktioner inom ramarna för de befintliga resurserna är det främsta måttet. Recensioner och andra vittnesmål kan vara en indikator på kvaliteten i det som produceras även om den är subjektiv. Antalet besökare är ett annat kvantitativt mått på hur många människor teatern direkt kommunicerar sin verksamhet med. Verksamhetsberättelsen ger den bästa sammanställningen av alla dessa faktorer.

• Ska som mötesplats stärka den positiva bilden av Uppsala som en attraktiv stad och därmed bidra till att stärka besöksnäringen.

o Måluppfyllelse: Den medietäckning Uppsala stadsteater uppnått är den främsta indikatorn: Den mediala bevakningen kring Uppsala stadsteater fortsätter att öka. Detta gäller såväl i antal artiklar som i geografisk spridning. Under spelåret 13/14 har teatern omnämnts 2015 gånger. Jämfört med spelåret 12/13 där teatern omnämndes 1527 gånger. Spelåret 06/07 omnämndes teatern ca 600 gånger. Ökningen under sjuårsperioden blir 336 procent.

• Ska tillhandahålla en arena för gästspel och andra aktiviteter

o Mätmodell: Antalet gästspel och dansgästspel redovisas i verksamhetsberättelsen.

• Ska samverka med andra kulturinstitutioner för att stärka kulturlivet och uppnå samordningsvinster.

o Mätmodell: Antalet samarbeten och deras innehåll redovisas i verksamhetsberättelsen

• Uppsala stadsteater AB ska föra dialog med kulturnämnden om hur bolaget ska bidra till Uppsala kulturella utveckling.
o Mätmodell: Antal möten på styrelse-/nämndnivå samt antal möten på tjänstemannanivå

• Bolaget samverkar med andra kulturinstitutioner och besöksmål, särskilt inom Uppsala Stadshuskoncernen, för att stärka kulturlivet och uppnå samordningsvinster.
o Mätmodell: Antalet samarbeten och deras innehåll redovisas i verksamhetsberättelsen

Avkastningskrav enligt senaste IVE:
Aktieägartillskottet från Uppsala Stadshus ska uppgå till 69,5 mnkr 2015 (där 0,5 mnkr återförs från 2014 till eget kapital), 70,6 mnkr 2016 samt 72,1 mnkr 2017 samt 73,6 mnkr 2018.

• Styrelsens kommentar till ägardirektivet och avkastningskravet:
Uppsala stadsteaters styrelse anser att ägardirektiven har anammats av teaterns ledning samt att den verksamhet teatern har bedrivit under de senaste åren har varit helt i linje med direktiven. Vad gäller avkastningskravet ser styrelsen att det kan upprätthållas under de kommande fyra åren. Styrelsen konstaterar att även om teatern genom omorganisationen 2011 har skapat ett handlingsutrymme de närmaste åren så är det nödvändigt att utveckla verksamheten så att antalet besökare ökar ytterligare. Detta för att fler personer får ta del av teaterupplevelsen men även att teatern får en ökad egenfinansieringsgrad. Styrelsen understryker att den planerade utvecklingen förutsätter att IVE 2015-2018 ligger fast samt att det fortsatta arbetet inom Samverkansmodellen inte påverkar uppräkningen av de statliga medlen i negativ riktning. Styrelsen vill även påtala att kostnaderna föregår intäkterna i den strategiska satsningen. Det beror inte uteslutande på produktionsprocessen utan också för att det tar tid för den trogna publiken ska hitta rätt i det breddade utbudet och för att arbetet med att hitta den nya publiken är långsiktigt. Ägarens ökning av anslagen enligt IVE 2015-2018 är av väsentlig betydelse för satsningens förverkligande eftersom tillskottet bidrar till att överbrygga gapet mellan tidpunkterna för kostnadernas och intäkternas realiserande. Genom satsningen bromsar Uppsala stadsteater upp den negativa utvecklingen där de årliga kostnadsökningarna systematiskt äter upp det rörliga ekonomiska utrymmet för att teaterproduktion, dvs. tidpunkten för omstrukturering flyttas framåt i tiden. Det är viktigt att lyfta att nästa gång teatern står i samma situation som den gjorde i början av 2011 så är det med en klart mer slimmad och sårbar administrativ och teknisk organisation. Med anledning av detta ser styrelsen att en framåtriktad satsning är vägen för Uppsala stadsteater.

2. Nuläge

Omvärldsbeskrivning - nuläge. Marknaden, konkurrensläge, mm.
Uppsala stadsteater befinner sig fortsatt i stark framåtrörelse; Konstnärliga framgångar i kombination med ökande ryktbarhet både i Uppsala och i landet och stigande publiksiffror. Genom omorganisationen 2011 frigjordes rörliga resurser vilka i sin tur möjliggjorde stora produktioner som Fanny & Alexander, Sound of Music och Cabaret. Dessa produktioner i sin innebar en ökning av biljettintäkterna. De ökade rörliga resurserna öppnade också för nya projekt. Antalet besökare på de egna scenerna ökade till 77.837 spelåret 2013/14 (72.000 spelåret 2012/13). Den totala publikmängden blir dock avsevärt större, över 94.000, när publiken från samarbeten utanför huset samt turnéer räknas in. Det vittnar om att Uppsala stadsteater är på väg mot en repertoar som tilltalar och lockar publik, inte bara uppsalaborna, att komma till föreställningarna trots att vi i dagsläget lever i ett upplevelsesamhälle med en påfallande konkurrens om människors fritid.

En tydlig trend inom scenkonstvärlden är internationalisering. Man hämtar inspiration och samarbetar med kollegor från olika länder och det öppnas nya möjligheter att skapa projekt mellan intressanta institutioner och vissa fall sänka produktionskostnader.

Intresset för teater nationellt verkar vara stadigt, trots den ökande konkurrensen om vår fritid. På lång sikt är det bara obetydliga förändringar i den totala publikmängden på landets teatrar.

Många institutionsteatrar (liksom andra organisationer av public service-typ) slåss med att få ekonomin att gå ihop eftersom de är samhällsfinansierade och icke vinstdrivande, med kostnadsökningar som stiger snabbare än anslagen. Teatrarna står troligen inför någon sorts paradigmskifte eftersom det är oklart hur länge nuvarande finansieringsmodeller kommer att räcka till att leverera det som förväntas.

Uppsala stadsteater fortsätter, förutom abonnenterna, att arbeta tillsammans med ca 250 teaterombud som hjälper oss att förmedla och sälja biljetter. Tillsammans står dessa grupper stadigt för ca 15.000-16.000 biljetter/år. De senaste årens ökning av publikmängden kommer alltså från en ökad lösbiljettförsäljning vilket tyder på att teatern till stor del har lockat ny publik. Sedan halvårsskiftet tillämpar teatern en differentierad prissättning som möjliggör teaterbesök på stora scenen från 325-100 kr. Efter en dryg månads aktiv försäljning med den nya modellen är det dock för tidigt att göra någon utvärdering av effekterna.

Under våren 2013 genomfördes en publikundersökning som främst syftade både till att ta reda på vilka dagar och speltider som passar Uppsalas teaterbesökare och att få en bild av besökarnas fördelning i ålder, utbildning och kön. Publikundersökningen stödjer bl. a vårt antagande om att söndagar har en stor potential som speldag och att intresset för lunchteater är begränsat. Vidare kunde vi konstatera att så många som 82% av våra besökare är akademiker, 70 % är kvinnor och dryga 30 % är mellan 20 och 40 år. Publikundersökningen är en av inspirationskällorna till att teatern 2015 ska producera en föreställning där ca 100 uppsalabor på olika sätt ska medverka.

Man kan se två motsatta tendenser kring kulturkonsumtion; den internetdrivna synen att kultur ska vara gratis och tillgängligt för alla, med musikindustrin som det främsta exemplet, men även inom till exempel museer och bokbranschen. Och samtidigt en ökad vilja hos konsumenterna att betala mycket för något extra, ex specialevents med artister och författare eller olika typer av vip-upplevelser. Det kan antas att betalningsviljan för vissa typer av föreställningar bör kunna öka om man kan skapa upplevelsen av exklusivitet. Den goda försäljningen av biljetter till Cabaret, för vilken ett nytt och högre pris sattes, stödjer tydligt denna tes.

Konkurrensen om människors fritid hårdnar med det ständigt växande antalet aktivitetsalternativ. I en allt mer virtuell värld står teatern som ett real-life alternativ. Behovet av verkliga möten torde växa sig starkare. En stor utmaning, som teaterbranschen redan står inför, är att hitta rätt kanaler för att nå ut till en publik översköljd av budskap. Detta kan också leda till ökande kostnader för kommunikation ju mer komplext fältet blir.

Teatern släppte en ny hemsida i september 2013. Den anpassar sig självklart till den typ av skärm man använder; iPad, mobil eller vanlig dataskärm och uppdaterad i grafik och design för att stämma med teaterns grafiska profil och vision.

Teatern har under det gångna året förstärkt sin roll som arena och mötesplats för externa aktörer och i utvecklandet av egna kringaktiviteter kopplade till teaterns repertoar. Dels upplåter teatern sina scener för Uppsalas övriga kulturaktörer, proffs såväl som amatörer och dels lockar vi allt fler entreprenörer som använder våra lokaler och scener som utställnings, konferens- och eventytor.

Prognos oktober för 2014

Tack vare en mycket god biljettförsäljning under våren, främst för Cabaret, så ligger prognosen för hela årets försäljning på 13 milj kr vilket är en ökning med 43% jämfört med 2013 (14,3 milj kr med intäkter utanför de egna scenerna inräknade vilket ger 57% ökning jämfört med 2013). Överskottet

från Cabaret har placerats i utökning av årets produktioner, där ibland "Vi känner ingen smärta". För årets stora satsningar med fler produktioner på stora och lilla scenen och samarbetet inom Statshuskoncernen med Come together har styrelsen beviljat ett nyttjande av 2,7 milj kr från eget kapital. Där till använder teatern ytterligare 0,5 milj kr av eget kapital för gästspelet med "Min vän fascisten" i Almedalen vilket återbetalas genom koncernbidrag 2015. Givet att biljettintäkterna följer prognos samt att ingen oförutsedd kostnad drabbar teatern så är det prognosticerade resultatet -66,7 milj kr, vilket betyder att det egna kapitalet, efter att 0,5 milj kr återförts 2015 av ägaren, blir 1,6 milj kr i början av 2015. Bolagets styrelse har tidigare beslutat att det egna kapitalet ska ligga mellan 1-2 milj kr.

Försäljningen för teatersäsongen, juli 2014-juni 2015, har startat försiktigt vilket föranlett en justering av intäktsprognosen. Justeringen hanteras utan resultatpåverkan då de prognosticerade personalkostnaderna sänkts med samma belopp tillföljd av förändrat rekryteringsbehov.

3. Antaganden om framtiden och möjligheter till utveckling

Omvärldsanalys

Teatern liksom resten av samhället påverkas av globala makrotrender. Några av de största påverkansfaktorerna på vår framtid är: Befolkningsökning, miljö, energi, globalisering, medicinsk utveckling och teknisk utveckling. Man kan anta att globaliseringen, förutom att skapa nya berättelser, kommer att leda till fler samarbetsprojekt följande av mer kunskap och inspiration om vad som sker i andra delar av världen. Energi och miljöfrågor kommer att öka i betydelse och det är nog en tidsfråga innan landets kulturinstitutioner måste redovisa koldioxidavtryck och en större helhetssyn på sin miljöpåverkan. Medicinsk utveckling kan påverka livslängd och därmed demografi och potentiell publikunderlag och den blixtsnabba tekniska utvecklingen påverkar hur vi konsumerar, handlar och kommunicerar.

Antaganden om framtiden och vad som påverkar verksamheten

Andra stora trender som också kommer påverka vår bransch:
Förskjutning från väst till öst; om sponsorerna och mecenaterna i ökande skala kommer från öst kommer det också att påverka utblicken och innehållet.
Peka och få snabb information, använda sin smartphone och få mer kunskap och upplevelse. Do it yourself trenden syns t.ex. i våra relationer till sjukvården, men det sprider sig till alla delar av samhället. Publiken förväntar sig att få koll, kontroll, realtidsinformation, skräddarsydda upplevelser. Hur ska vi svara upp?
Mobila betalningslösningar som samlar data om kunderna.
Förändrad syn på fasta priser; alla är vana vid att priser rör sig, att få rabatter om man är invigd, medlemspoäng, att pruta och deala.
Ökande inkomstklyftor: om befolkningen växer men inkomstklyftorna ökar så innebär det att det finns fler potentiella kunder som inte har medelklasslöner och medelklasstid att spendera. Större volymer men med mindre inkomster. Hur påverkar det oss i innehåll, prissättning, längd på föreställningar etc.?

En trend med mycket stor påverkan på samhället är marknadstänkandets genomsyrande av hela samhället och vårt sätt att tänka. Att använda marknadslogik för att fördela resurser till hälsa, utbildning, säkerhet, miljöskydd, fritid, fortplantning, forskning, upprätthållande av lag, brottsvård etc. var för 30 år sedan ovanlig och nu så normerande att vi nästan tar den för givet. Om den kortsiktiga avkastningen på en investering blir det mest legitima måttet på allt vi gör som ett samhälle så leder det ju till ett legitimitetsproblem för alla verksamheter som inte i grunden är vinstdrivande. Det är möjligt att motivera konsten i instrumentella termer. Det finns många studier som pekar på ökad tillväxt i samhällen som satsar på konst och kultur. Men de kanske allra viktigaste argumenten för nödvändigheten med en kulturell infrastruktur är just det faktum att kulturen i

grunden inte sysslar med att generera vinst. Att konsten skapar andra värden. Konsten skapar mening. Kulturen bidrar till att hålla ihop samhället. Den lär oss att hålla mer än en sanning i huvudet samtidigt. Ökar empatin. Och enligt en studie från University of Illinois, publicerad i Science Daily så ökar det sociala ansvaret, medborgerliga engagemanget och bidragandet till ett fungerande civilt samhälle hos de som har ett aktivt intresse för konst och kultur.
Därför är det en stor men viktig uppgift för de kulturella institutionerna att noga följa de skiftande trenderna, att skapa relevant konst för alla medborgare i en föränderlig värld. Att möta fler publikgrupper, hög som lågutbildade och avlönade. Att öppna upp för nya ämnen och berättelser. Att tänka på det sociala ansvaret. Att inte se publiken som passiva mottagare utan hitta än fler vägar för att aktivt involvera publiken mer i verksamheten. Och att samtidigt berätta om den relevans och de värden vi skapar.

Framtida möjligheter och utmaningar
Inför 2014 gjorde Uppsala stadsteater vägvalet att satsa på att växa för att inte hamna i den negativa spiralen av krympande resurser, vilken skulle framtvinga en verksamhetsöversyn inom en snar framtid.

Teatern har tagit fasta på den möjlighet som just nu erbjuds genom att skapa en bredare repertoarläggning som på sikt ska stärka teaterns attraktivitet ytterligare och därmed öka biljettintäktsinflödet. Uppsala är en växande stad. Man räknar med 235.000 kommuninvånare och 400.000 länsinvånare år 2030 vilket utgör en potential till mer publik. Dessutom kan teatern se utifrån publikundersökningen som genomfördes innan sommaren 2013 att det redan nu finns flera målgrupper som sällan besöker teatern och alltså är potentiellt ny publik. Vidare visade undersökningen på att exempelvis söndagar är en attraktiv dag för scenkonstpublik, vilket prövas under det innevarande speläret med ett flertal söndagsföreställningar.

Alltså; baserat på publikundersökningen så behöver teatern kunna erbjuda fler speldagar, locka fler män, en yngre publik och en publik utan högskoleutbildning. För framtiden är det av stor vikt att vi skaffar oss fler verktyg för att kunna analysera vår publik, den redan besökande och den potentiella, och deras preferenser.

Ett sätt att öka publikmängden och därmed intäkterna är att försöka nå det ökande antalet innevånare samt bredare målgrupper. För att nå dit krävs arbete med logistik; ett större utbud och mer flexibla tider. Teatern har valt den vägen, men att öka produktionen ytterligare i ett redan intensivt arbetstempo och högt resursutnyttjande är naturligtvis förenat med kostnader, tänkta att balanseras mot potentiella kommande intäkter. Alltså är det en investering förenat med en risk. Men risken med att inte satsa och därmed med sannolikhet påbörja vägen mot stagnation är inte heller ett hållbart alternativ.

Utöver det som redan görs kommer naturligtvis alternativa finansieringssätt som t.ex. näringslivssamarbeten och fonder att fortsätta undersökas.

Naturligtvis, vid sidan av de logistiska utmaningarna så kommer den viktigaste frågan; hur utvecklar vi innehållet? Det teatern redan gör framgångsrikt och kommer att fortsätta med är att, vid sidan om moderna klassikeruppsättningar, beställa och uruppföra nyskriven dramatik som på olika sätt speglar vårt samhälle. Uppsala stadsteater har länge haft ett ambitiöst och unikt program för kommunens skolelever. Att utöka det och hitta fler vägar att nå länets och kommunen ungdomar och att också engagera dem mer aktivt i verksamheten är ett stor och viktig utvecklingsprojekt. Möjligheter till satsningar öppnas i samband med Samverkansmodellen och samarbetet med Kultur i länet. Utifrån ovanstående tankar om ökad deltagarkultur så kommer ett antal projekt att startas för att hitta nya vägar att definiera teaterbesöket. Den internationella utblicken som står i teaterns vision kommer förutom att leda till konstnärliga team från andra länder också resultera i konkreta och

kostnadsavlastande samarbetsprojekt med internationella aktörer. Samarbeten med fler aktörer inom kommunen kommer också att ske för att kunna erbjuda publiken stora exklusiva evenemang.

Att hitta nya vägar till att levandegöra teaterhuset är också en viktig väg till att knyta tätare relationer till publiken, t.ex. genom att utveckla teaterns café och bar, att öppna huset för guidade turer och att ge möjligheter för publiken att möta regissörer och skådespelare och ställa frågor. Sedan våren 2014 samverkar teatern med Kulturkafét, en organisation som anställer personer som haft olika trösklar för att komma in på arbetsmarknaden. Kafét serverar vegatarisk mat som är ekologisk och fair trade-märkt.

Att utveckla försäljningen kommer att vara essentiellt; både analys av potentiell publik, en mer aktiv kommunikation med publiken, en mer differentierad prissättning som både kan öka tillgänglighet och intäkter samtidigt och självklart utveckla de digitala verktygen för att sälja biljetter.

Teatern arbetar aktivt för en ökad spridning i sociala medier vilket märkts tydligt det gångna året. Sannolikt är sociala medier ett lämpligt verktyg i arbetet med nya publikgrupper.

En klassisk utmaning för en verksamhet i expansion är att synkronisera utvecklingen så att organisationens alla delar befinner sig i samma fas. För teater handlar det i grova drag om samordning mellan konst, teknik och administration. År 2015 är ett viktigt år för att konsolidera rutinerna i den förhöjda produktionstakten, vilket bereder vägen för ytterligare utveckling de kommande åren. Således sker inledningsvis ett mindre skifte i fokus från externt arbete till internt arbete med säkerställande av processer.

Väsentliga risker och osäkerheter
Scenkonstvärlden brottas sedan överskådlig tid med det ständiga faktum att kostnads och löneökningarna överskrider intäktsökningarna. En aldrig så stor biljettintäktsökning skulle inte kunna matcha inflationens inverkning på detta glapp, beskrivet bl.a. av ekonomen William Baumol. Scenkonsthusen runt om i landet genomgår omorganisationer för att klara av att hålla produktionen på acceptabla nivåer. Uppsala stadsteater genomförde en omorganisation 2011 vilket gav ett visst andrum att fokusera på framtiden och lägga energin på att utveckla det redan framgångsrika teaterproducerandet. För att det handlingsutrymme som skapats genom omorganisationen ska kunna bibehållas de närmaste åren krävs en korrespondens mellan uppräkningen av den offentliga finansieringen och utvecklingen av löner och övriga kostnader.

Teatern har genom den strategiska satsningen tagit klivet för att öka biljettintäkterna och egenfinansieringen. Nu följer en övergångsperiod, inte minst innan publiken landar i det breddade utbudet, då teatern har satsat på fler produktioner utan att biljettintäkterna kommit teatern till godo. Perioden kräver ekonomisk uthållighet. Ägaren står tydligt bakom teaterns satsning vilket märks i IVE:n och nu för teatern en aktiv dialog med Kultur i länet för att också få med länet/staten i satsningen.

Samverkansmodellen ska där till betraktas ur två perspektiv. Dels som en möjlighet att utveckla projekt som inte teatern har haft resurser för tidigare, dels som en väsentlig påverkande faktor om det statliga anslaget skulle bli föremål för en regional omfördelning. För att teatern ska behålla det handlingsutrymme som omorganisationen skapade är det synnerligen viktigt att den statliga uppräkningen av anslaget, som tidigare hanterades genom Statens kulturråd, fortsatt fördelas till teatern. En utebliven uppräkning skulle få omedelbara konsekvenser för teaterns produktionskapacitet, medan en ökning skulle ge effekter i ökad verksamhet.

Regeringen skrev i fjolårets budgetproposition att scenkonstbranschen ska ha ett nytt system för tjänstepensionerna från och med den 1 januari 2015. Den nuvarande pensionslösningen med

förmånsbestämda pensioner via SPV är en, ekonomiskt sett, vansklig modell för så väl arbetsgivare som arbetstagare. Dels för att oförutsedda kostnader genereras, dels för att frilansare kan bli utan pension p.g.a. reglerna i systemet. Ett arbete har påbörjats från arbetsmarknadens parter för att arbeta fram ett förslag med en premiebaserad lösning, vilket är praxis på arbetsmarknaden. Det som komplicerar processen är omställningarna från det gamla systemet där olika yrkeskategorier har olika pensionsåldrar. Ännu finns ingen tydlig ansvarsfördelning av omställningskostnaderna. I det fall ingen ny överenskommelse uppnås gäller det gamla riskfyllda systemet.
Den ökade flexibiliteten efter omorganisationen 2011 förutsätter en större mängd tidsbegränsade anställningar. Det är redan konkurrens om skickliga medarbetare varför teatern behöver stärka och fortsätta att utveckla både individ och arbetsledare genom kompetensutveckling och samtidigt hålla ett öga på en eventuell relaterad löneutveckling.

4. Affärsidé

Uppsala stadsteaters vision
Uppsala stadsteater skall vara Sveriges främsta konstnärliga teater - en ny typ av lokal scen med internationell utblick.

Affärsidé
Att erbjuda Uppsalaborna ett unikt utbud av teaterupplevelser utvecklade speciellt för Uppsala stadsteater och därigenom differentiera sig mot konkurrenter, fortsatt öka besöksviljan och sätta Uppsala på kartan som en framstående kulturstad.

5. Kortsiktiga mål – budget 2015

Ekonomisk ställning och resultat. Beskriv större förändringar av resultatet i budget 2015 jämfört med prognos 2014 och bokslut 2013. Se ekonomibilagor

Mål för verksamheten
Fyra målområden

Konstnärliga
Presentera c:a 350 evenemang av 20 olika produktioner på teaterns 4 scener varav 14 premiärer och 6 produktioner som fortsätter från 2014, varav;
9 produktioner på Stora scenen - 6 premiärer och 3 föreställningar från året innan som fortsätter spela
7 produktioner på Lilla scenen - 4 premiärer och 3 föreställningar från året innan som fortsätter spela
9 nyskrivna originalpjäser
6 produktioner baserade på laddade fält i samtiden och 3 produktion med särskild lokalanknytning
6 produktioner baserade på klassiker.
4 produktioner med särskild riktning mot barn och unga - 3 som erbjuds kostnadsfritt till skolor samt 1 familjeföreställning på Stora scenen.
4 produktioner med internationell koppling
7 produktioner med särskild musik och underhållningsinriktning
2 samarbeten med andra teatrar, 1 i Sverige och 1 internationellt.
1 produktion som är en ny form av scenkonst så väl utifrån hur historien berättas som hur scenrummet nyttjas

Fler egna produktioner kan tillkomma.

Utöver detta kommer även gästspel presenteras, exempelvis av dans.

Etablera en specifik barn- och ungdomsscen i huset med en konstnärligt ansvarig för verksamheten.

Rekryteringen av skådespelare ska breddas genom ökat antal öppna auditions, för att reducera nätverksrekryteringen. Där till ska fortsatt ej produktionsbundna, större träffar i samarbete med AF Kultur genomföras för att öka teaterns kännedom om rekryteringsbasen.

Bedriva ett fortsatt strukturerat kompetensutvecklingsarbete efter analys av hela organisationens behov. Den chefsutbildning som nyligen genomförts, i samarbete med IPF (Institutet för personal- och företagsutveckling, i Uppsala) gav direkt utslag i personalens enkätundersökning med betydligt högre värden för relationen medarbetare-chef jämfört med året innan.
Verksamhetsutvecklande lönesättning ska implementeras där respektive avdelningsmål brytas ner till individnivå (målet ligger kvar från 2014).

Genomföra minst fem evenemang tillsammans med Litteraturcentrum (ex. Fängslade författares dag tillsammans med Penn-klubben)

Genomföra fyra vernissager i Offkonsten c/o teatergalleriet tillsammans med Kulturkontoret och Kultur i länet. Genomföra en vernissage tillsammans med en frilansande konstnär.

Utvärdera det arbetstidsavtal som prövas från september 2014 och bestämma formen för det nya lokala arbetstidsavtalet.

Ryktbarhet
Det dramapedagogiska utvecklingsprojektet för barn och unga ska drivas för andra året;
en teatergrupp rekryterad av ungdomar mellan 15-20 år skall presentera sitt arbete, utifrån eget idématerial, på en av teaterns scener i offentliga föreställningar.
30 klasser och 750 elever från tre kommuner i Uppsala län ska ha fått möjlighet att träffa teaterns dramapedagog och möta teaterns verktyg och språk. Ytterligare 750 elever ska delta i det pedagogiska arbetet i teaterhuset.

10 fördjupande träffar med publik skall genomföras i samband med teaterns ordinarie verksamhet.

Ett nytt samarbete med en europeisk teater inom Theatronnätverket skall inledas för en produktion våren 2015 med inriktning på medborgarteater.
Personal från teatern skall delta i 4 möten och aktiviteter kopplade till Theatron.

Familjeäventyret Robins Hoods Hjärta, där Marion tar över hjälterollen, av isländska Vesturport, i samarbete med Royal Shakespeare Company och Den Nationale Scene, Bergen ska fortsätta spela från 2014.

Prospektera för ett nytt samarbete inom Stadshuskoncernen för en teaterkonsert 2016.

Söka utomeuropeiska samarbeten för gemensam teaterproduktion.

Med stöd från Postkodslotteriets kulturstiftelse skapa en ny version av den "Den svenska demokratins historia", den interregionala samproduktionen med det fria scenkonstkollektivet Troja, Unga Dramaten, Riksteatern, Västmanlands teater och Södertörns högskola för gymnasiets tredjeårselever. Det vidareutvecklade projektet ska också inkludera en film samt en app för datorer och mobiltelefoner genom vilken ungdomar ska kunna del med sig av åsikter, inte minst i frågor om demokrati.

Ett gästspel skall genomföras i ett synligt politiskt sammanhang.

Minst en av teaterns produktioner skall medverka på en internationell teaterfestival.

Medieexponeringen ska öka med 2,0%. Antalet artiklar i rikstäckande media ska öka med 3%. Tv-täckningen ska öka med 5%. Aktiviten i sociala medier ska förstärkas ytterligare.

Under 2014 har delar av belysningen bytts ut till lågenergilampor. Tillsammans med fastighetsägaren har en energikartläggning gjorts som ska ligga till grund för fortsatt utbyte under 2015. Sorteringen av avfall ska struktureras ytterligare.

Publik

Repertoaren skall fortsatt utvecklas på både Stora och Lilla scenen. En produktion till skall produceras på respektive scen för att öka utbudet.
Teatern skall nå en total publik överstigande 73.000 besökare

Ett samarbete med Uppsala hem prospekteras och ska sjösättas. Basen för samarbetet är att Uppsala stadsteater ser en möjlighet att nå potentiella besökare som inte har kontakt med teatern idag samt att Uppsala hem vill bjuda sina hyresgäster på någonting speciellt i kundvårdssyfte.
Teaterns CRM-system som köpts in under 2014 ska vidareutvecklas i syfte att utöka och förbättra kundkontakter och kunna analysera och förstå hur och när vår publik köper biljetter

Teaterns säljfunktion för biljetter skall gå från ordermottagning till aktiv försäljning.

Prioriterade målgrupper skall öka genom ett strukturerat publikarbete.

15 guidade turer i teaterhuset, inklusive mask- och kostymavdelningarna, med 300 skolelever.

4 publika möten med regissörer och skådespelare, i samband med föreställningarna, skall genomföras för att öka kontaktytan med teatern.

Fortsatt arbete med Humana för samproduktion med någon gruppering i samhället som sällan kommer till tals i det offentliga rummet.

Utveckla ett systematiskt publikarbete i sökandet efter nya grupper med syfte att ta reda på vad de vill se på scenerna. Koppla en sociolog till projektet.

Teatern har under året skapat en referensgrupp för tillgänglighet som representerar rörelsehinder, hörsel- och synskador. Gruppen ska se teaterns genrep för att sedan kommunicera ut i respektive nätverk huruvida föreställningen lämpar sig för specifika handikapp, dvs rekommendera det som fungerar bra och avråda från det som inte når fram.

Intäkt

Kontakta 10 företag och presentera teatern som en samarbetspartner med de erbjudanden som definierats under 2013.

Inventera 7 möjliga fonder (lokala, regionala, nationella, internationella) för finansiering av verksamhet och produktioner.

Utvärdera den differentierade prissättningen som infördes 2014-07-01 i syfte att öka teaterns tillgänglighet för målgrupper med olika priskänslighet och samtidigt öka intäkterna. I projektet ska eventuella rabatter också genomlysas.

Öka övriga intäkter, exklusive uthyrningar, med 10%.

Samproducera minst en föreställning med en annan teater i Sverige.

Utveckla ett system för skarpare uppföljning av biljettförsäljningen mot budget (kvar från 2014).

Större planerade verksamhetsförändringar - principiellt viktiga förändringar
Fortsatt utökad repertoar och omfång på produktioner på Stora och Lilla scenen.

Om teatern får ökade anslag från KIL/KUR ska en ungdomsscen etableras.
Större planerade investeringar
Husets råsystem, i vilket dekoren och teatertekniken apteras ovanför scenytan, på Stora scenen är åldersdiget och behöver ersättas. Vidare är luftfuktigheten på Stora scenen inte lämpad för musikteater varför en fuktanläggning behövs för att kunna genomföra höstrepertoaren. Scengolvet till stora scenen kommer också att behöva bytas ut under året Totalt landar dessa tre investeringar på ca 3 milj kr. Där utöver finns ett löpande behov av investeringar till lägre belopp.

Teaterns ytskikt har inte renoverats på ca 30 år vilket är tydligt i kontoren/arbetslokalerna. Där till är de publika toaletterna i stort behov av renovering. Fastighetsägaren ska inkomma med en offert på renovering som skulle kunna tas som investering eller läggas på hyran, givet att prisnivån är rimlig.

6. Långsiktiga mål - plan 2016- 2018

Ekonomisk ställning och resultatutveckling under perioden 2016-2018 . Se ekonomibilagor
Mål för verksamheten
Större planerade verksamhetsförändringar - principiellt viktiga förändringar
Större planerade investeringar

Mål för 2016-2018

Konstnärliga
Fortsätta arbetet med att hitta nya former för scenkonst.

Etablerande av barn- och ungdomsscen.

Utveckling av kompetensförsörjning och rekrytering.

Ta fasta på den grund som lagts för att ta fram nya interregionala samarbeten med konstnärligt intressanta institutioner och grupper.

Bygga vidare på kontakterna som skapats genom Theatron, vars sista år med EU-finansiering är 2017, för ett fortsatt långsiktigt internationellt arbete.

Söka kontakter utanför Europas gränser för konstnärlig samverkan.

Ryktbarhet
Fortsatt samarbete för en egenutvecklad teaterkonsert med Fyrishov och Destination Uppsala, där det danska produktionsbolaget blir konstnärlig samarbetspartner.

Ett stort experimentellt projekt med syfte att ge en helt ny sorts teaterupplevelse till besökarna.

Dramapedagogiskt projekt för barn och unga går in i år tre och ett kompletterande mål är att också starta en barnensemble.

Väva ihop ett samarbete med "She she pop" inom Theatronprojektet.

Skapa en arena för samtal med medborgarna om allt från konstens utveckling, teaterns verksamhet, till komplexa frågor om framtid och nya förändrade levnadsmönster i en värld där miljö och befolkningsfrågor påverkar oss alla.

Fler internationella samarbeten. Internationella gästspel och synlighet på internationella festivaler med produktioner från Uppsala stadsteater.

Inventera vilka kanaler som är de mest relevanta för de olika målgrupperna för att tillse att fördelningen mellan print/digitala medier är rätt balanserad.

Utveckla kommunikationen via sociala medier

Publik
Utveckla repertoar avseende innehåll och omfång för ökad publikmängd.

Ge 10 personer en kontaktperson på teatern för att bygga upp nätverk i staden där kännedomen om verksamheten är begränsad idag. Sedan låta de 10 välja ut 10 personer vardera för att sprida kännedomen enligt "pyramidprincipen".

Intäkt
Utveckla repertoar avseende innehåll och omfång för ökad publikmängd och intäkt

Förenkla inköp av biljetter och presentkort avseende betalningsfunktioner.

Fortsatt utveckling av biljettförsäljning.

Utveckla lilla scenen för att kunna hantera fler produktioner

Förenkla köpen i webbutiken

Undersöka efterfrågan på en egen "säljapp".

Fortsatt uteveckling av samarbeten med organisationer och företag för att riktade erbjudanden via deras kanaler.

Fortsatta investeringar
Systemen för kallning och medhörning kommer att behöva ersättas inom några år. Det nystartade samarbetet med tillgänglighetsorganisationerna ska också bidra till en ny tillgänglighetsplan vilken högst sannolikt kommer att få ekonomiska konsekvenser, exempelvis nya hörselslingor i alla salonger, verktyg för syntolkning och textmaskin. En textmaskin har ett bredare användningsområde eftersom den möjliggör översättningar både till och från svenska. Det beräknade samlade värdet av kommande investeringar är ca 6 miljoner kronor. Det kommer att ta ett ekonomiskt utrymme i resultaträkningen i anspråk, motsvarande ett årsverke.

RESULTATRÄKNING - Prognos 2014, Budget 2015, Plan 2016-2018

Bolagsnamn:	**Uppsala stadsteater AB**
Bolagskod:	**9070**
Upprättad av:	**Carl Wallin**

1 jan - 31 dec	Kto	Bokslut 2013 tkr	Prognos 2014 tkr	Budget 2015 tkr	Plan 2016 tkr	Plan 2017 tkr	Plan 2018 tkr
Rörelsens intäkter							
Nettoomsättning							
- extern	3510	1 876	5 199	3 338	3 500	3 700	3 800
- intern inom Stadshuskoncernen	3520		3 361				
- intern inom kommunkoncernen	3530	10 101	14 018	10 000	11 500	12 500	13 500
Sa nettoomsättning	3500	**11 977**	**22 578**	**13 338**	**15 000**	**16 200**	**17 300**
Punktskatter	3750						
Förändring av lager av prod i arbete, färdiga varor	4900						
Aktiverat arbete för egen räkning	3800						
Övriga rörelseintäkter							
- extern	3910	15 738	15 597	15 756	15 914	16 073	16 233
- intern inom Stadshuskoncernen [1)]	3920						
- intern inom kommunkoncernen	3930						
Sa övriga rörelseintäkter	3900	15 738	15 597	15 756	15 914	16 073	16 233
Summa rörelsens intäkter	**3999**	**27 715**	**38 175**	**29 094**	**30 914**	**32 273**	**33 533**
Rörelsens kostnader							
Råvaror och förnödenheter	4000	-2 654	-3 865	-4 000	-4 100	-4 200	-4 400
Handelsvaror	4600						
Övriga externa kostnader	6910	-31 707	-44 334	-35 661	-36 000	-36 600	-36 900
Personalkostnader	7600	-51 226	-53 580	-54 933	-57 713	-59 672	-61 733
Av-/nedskrivningar	7800	-3 223	-3 096	-3 500	-3 700	-3 900	-4 100
Jämförelsestörande poster	7980						
Övriga rörelsekostnader	7990	-786					
Summa rörelsens kostnader	**7998**	**-89 596**	**-104 875**	**-98 094**	**-101 513**	**-104 372**	**-107 133**
Rörelseresultat	**7999**	**-61 881**	**-66 700**	**-69 000**	**-70 600**	**-72 100**	**-73 600**
Resultat från finansiella investeringar:							
Resultat från andelar i koncernföretag, utdelning	8021						
Resultat från andelar i koncernföretag, HB	8022						
Resultat från andelar i koncernföretag, övr	8029						
Sa resultat från andelar i koncernföretag	8020	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Resultat från andelar i intresseföretag	8100						
Resultat från övr värdepapper o fordringar som är anläggningstillgångar							
- externt	8210						
- internt inom Stadshuskoncernen	8261						
- internt inom kommunkoncernen	8262						
Sa resultat fr övr värdepapper o fordr	8200	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Övr ränteintäkter o liknande resultatposter							
- externt	8310						
- internt inom Stadshuskoncernen	8361						
- internt inom kommunkoncernen	8362						
Sa övr ränteintäkter o liknande resposter	8300	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Räntekostnader o liknande resultatposter							
- externt	8410						
- internt inom Stadshuskoncernen	8461						
- internt inom kommunkoncernen	8462						
Sa räntekostnader o liknande resultatposter	8400	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Jämförelsestörande poster	8480						
S:a resultat fr finansiella investeringar	**8498**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Resultat efter finansiella poster	**8499**	**-61 881**	**-66 700**	**-69 000**	**-70 600**	**-72 100**	**-73 600**

INVESTERINGAR/FÖRSÄLJNINGAR MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Bolagsnamn/koncern:	Uppsala stadsteater AB
Bolagskod:	9070
Upprättad av:	Carl Wallin

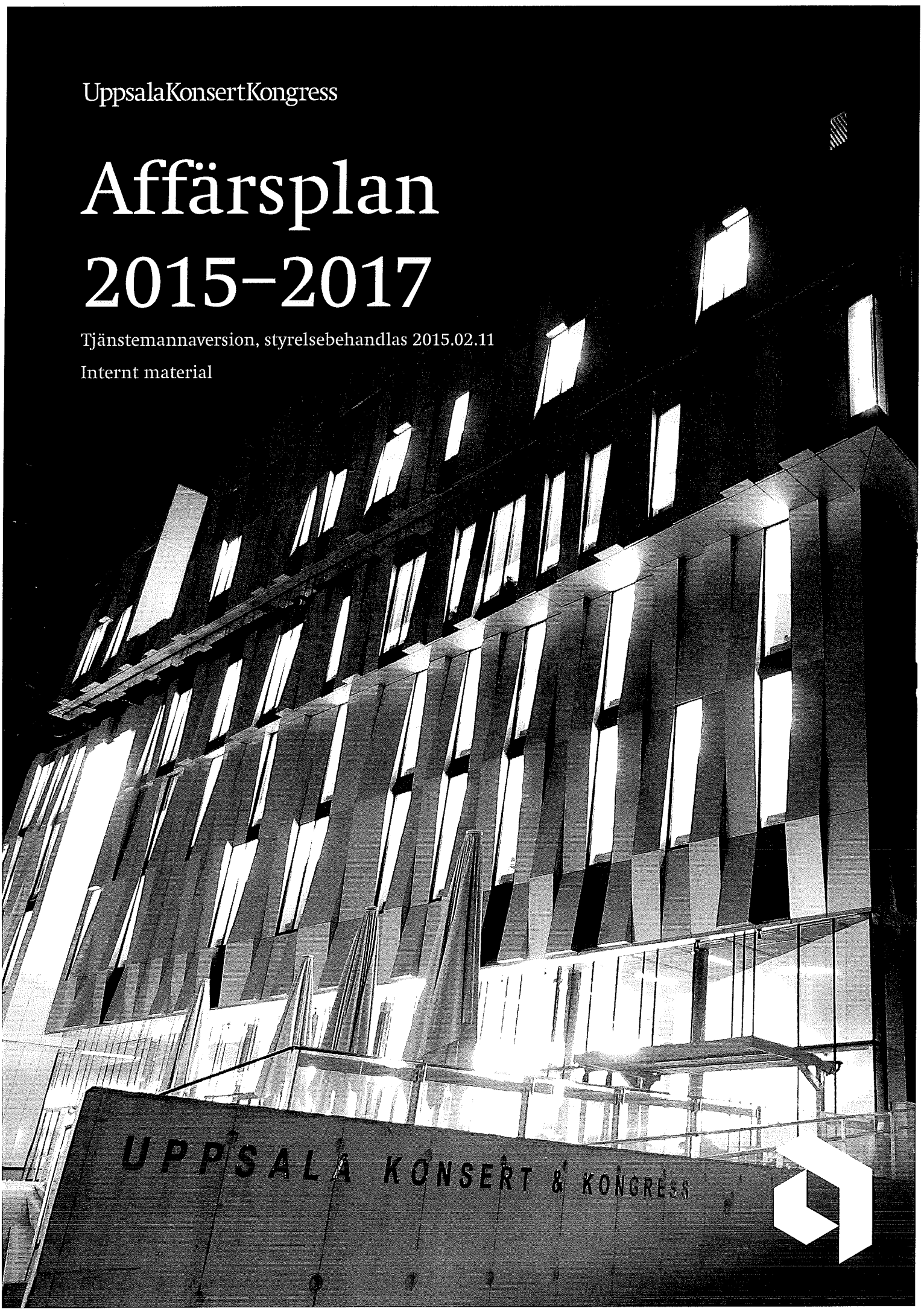
i tkr	Prognos 2014	Budget 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018
MARK					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
MARKANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
BYGGNADER					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
MASKINER OCH ÖVRIGA TEKNISKA ANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
INVENTARIER, VERKTYG OCH INSTALLATIONER					
Årets nyanskaffningar (+)	4 000	3 000	2 000	2 000	2 000
Sålt/utrangerat under året (-)					
PÅGÅENDE NYANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
SUMMA ÅRETS NYANSKAFFNINGAR	**4 000**	**3 000**	**2 000**	**2 000**	**2 000**
därav för egen verksamhet					
därav för annans verksamhet i kommunkoncernen					
(beställare och belopp specificeras):					
SUMMA SÅLT/UTRANGERAT UNDER ÅRET	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

UppsalaKonsertKongress

Affärsplan 2015–2017

Tjänstemannaversion, styrelsebehandlas 2015.02.11

Internt material



1. Kommunens krav **2**
Ägardirektiv *2*
Avkastningskrav *2*
Utdelningsprincip *2*
Styrelsens kommentarer till ägardirektivet *2*

2. Nulägesbeskrivning **3**
2.1 Verksamheten *3*
2.2 Omvärldsbeskrivning 4
2.3 Ekonomiska resultat *7*

3. Antaganden om framtiden och möjligheter till utveckling **8**
3.1. Omvärldsanalys *8*
3.2 Antaganden om framtiden och vad som påverkar verksamheten *9*
3.3 Framtida möjligheter och vad vi själva kan påverka *12*
3.4 Väsentliga risker och osäkerhet *14*

4. Vision, Affärsidé, Kärnvärden **15**
4.1 Vision *15*
4.2 Affärsidé *15*
4.3 Kärnvärden *15*
4.4 Verksamhetsbeskrivning *15*

5. Långsiktiga mål (4 år) **17**
5.1 Ekonomisk ställning, utveckling och mål *17*
5.2 Större planerade verksamhetsförändringar – principiellt viktiga förändringar *17*
5.3 Investeringar *17*

6. Kortsiktiga mål (1 år) **18**
6.1 Ekonomisk ställning, utveckling och mål *18*
6.2 Större planerade verksamhetsförändringar – principiellt viktiga förändringar *19*
6.3 Investeringar *19*

7. Utvärdering av måluppfyllelse **20**

1. Kommunens krav

Ägardirektiv

Uppsala Konsert & Kongress AB tillhandahåller en mötesplats för musik och för alla grupper i kommunen.

Bolaget bidrar aktivt genom sin musikverksamhet till en utveckling av kulturlivet i Uppsala. Genom kongress- och konferensverksamheten bidrar bolaget aktivt till en utveckling av besöksnäringen i Uppsala.

Genom konserter och möten stärker bolaget bilden av Uppsala som en attraktiv stad.

Uppsala Konsert & Kongress AB ska föra dialog med Kulturnämnden om hur bolaget ska bidra till Uppsalas kulturella utveckling.

Bolaget samverkar med andra aktörer inom kulturlivet och besöksnäringen för att stärka respektive område och uppnå samordningsvinster.

Bolaget verkar för värdeskapande samarbeten med andra bolag inom stadshuskoncernen.

Avkastningskrav

Ägartillskottet från Uppsala Stadshus AB uppgår till, -33,4 Mnkr för 2015, -33,6 Mnkr för 2016 samt -34,3 Mnkr för 2017.

Utdelningsprincip

Vinsten i bolaget används för att återbetala de villkorade aktieägartillskotten bolaget mottagit under uppbyggnadsskedet.

Styrelsens kommentarer till ägardirektivet

Styrelsen accepterar ägardirektivet.

2. Nulägesbeskrivning

2.1 Verksamheten

640 000 gäster tar årligen del av unika upplevelser på Uppsala Konsert & Kongress. Uppsala Konsert & Kongress är en mötesplats där öppenhet och intryck skapar stolthet och nyfikenhet hos Uppsalaborna samt hos tillresta besökare.

Kongressverksamheten tillhandahåller kvalitativa, tillgängliga och ändamålsenliga möten, konferenser och mässor. Konsertprogrammet sticker ut med spets, kvalitet och bredd. I samklang med husets unika och utmanande arkitektur vibrerar konsertutbudet av vitalitet, nyfikenhet och progressivitet. Under våren 2014 utsågs Uppsala Konsert & Kongress till ett av världens vackraste konserthus, något som internationella medier som CNN rapporterat om.

Inför 2014 fick bolaget nya ekonomiska förutsättningar. Dessa reglerar att volymerna av de kommersiella intäkterna ska balanseras mot konsertverksamheten genom en övergripande styrning.

Verksamheten har ny fastighetsägare, systerbolaget Uppsala Förvaltningsfastigheter (UFFAB). En viktig faktor för verksamheten är att underhåll av fastigheten är på samma nivå som tidigare år. Anläggningen är 8 år gammal och börjar dessutom visa behov av ytterligare underhåll och uppdateringar. Under året har underhållet visat sig vara undermåligt och missnöjet är framfört till UFFAB, genom ledning och styrelse.

Konsert. Uppsala Konsert & Kongress erbjuder ett program som speglar tradition och nutid samtidigt som det står för förnyelse. Årligen presenteras cirka 200 konserter. Bolaget ska attrahera Uppsalapubliken och samarbeta med andra kulturinstitutioner i staden, det lokala musiklivet, föreningslivet, skolor, med flera.

Uppsala Konsert & Kongress vill främja allas möjlighet till musik. Verksamhetens programprofil lägger stor vikt på mångfald och jämställdhet.

I programprofilen vill Uppsala Konsert & Kongress förstärka upplevelsen och mötet för besökarna i ett demokratiskt och öppet rum. Detta görs genom ett kontextuellt arbete kring konserterna som exempelvis rymmer samtal, filmvisningar, utställningar, och interaktiv konst. Konkurrensen är hård inom konsertverksamheten och det ställer krav på att verksamheten är offensiv och synlig på marknaden.

Konferens. Under 2014 blev Uppsala Konsert & Kongress utsedd till en av världens 15 bästa kongressanläggningar av den högt ansedda internationella branschorganisationen AIPC. Trots hög kvalitet och god kundnöjdhet har beläggningen minskat. Konkurrensen är hård inom mötesindustrin och det ställer krav på att verksamheten är offensiv och synlig på marknaden.

Restaurangen är främst en del av evenemangsservice, men fungerar också som stark profilbärare för verksamheten. Restaurangens arbete genomsyras av en hög kvalitet och ett klimatsmart koncept.

Personal. Personalomsättningen är mycket låg, vilket indikerar ett stort engagemang för verksamheten.

2.2 Omvärldsbeskrivning

Konsert

Marknad/ Position

Verksamheten har en stark position lokalt, något som grundar sig i kvalitet, bredd och ett relativt högt antal konserter. I bedömningen av vilka konserter som ska genomföras i Uppsala Konsert & Kongress regi tas bland annat hänsyn till andra aktörer. Ambitionen är att komplettera och utveckla det utbud som andra arrangörer erbjuder i närområdet. Som konserthus på nationell nivå har Uppsala Konsert & Kongress positionerat sig genom en unik och stark profil samt ett varierat utbud. Även internationellt uppmärksammas Uppsala Konsert & Kongress och intentionen är att det ska fortsätta vara ett av Nordens mest progressiva konserthus.

Upptagningsområde

Konsertbiljettköparna bor i främst i Uppsala (72 procent säsongen 2013/14) och tillresta från grannkommunerna (8 procent) men konsertutbudet lockar även publik från Stockholmsområdet (12 procent).

För de konserter som Uppsala Konsert & Kongress arrangerar i egen regi ser det lite annorlunda ut. Publiken kommer då till 67 procent från Uppsala, 3 procent från grannkommuner och till 22 procent från Stockholmsområdet. De egna produktionerna attraherar alltså en, geografiskt sett, annorlunda (mer långväga) publik.

Den publik som attraheras av de egenproducerade konserter som marknadsförs nationellt särskiljer sig ytterligare geografiskt. I dessa fall uppgår andelen Uppsalabor till 62 procent. Andelen från Stockholmsområdet ökar till 26 procent. Även andelen besökare från övriga delar av landet ökar.

Konkurrenter/samarbeten

Generellt konkurrerar konsertverksamheten med alla slags upplevelser och fritidsaktiviteter om publikens resurser, tid och uppmärksamhet. Specifikt handlar det dock om konkurrens från andra aktörer inom musiklivet.

I Uppsala finns den lokala konkurrensen (som även ger möjligheter till samarbete) främst i form av Svandammshallarna, Botaniska Trädgården, Universitetsaulan, Fyrishov, Uppsala Stadsteater, Domkyrkan, Katalin & All That Jazz, Missionskyrkan, Regina, Hijazz samt studentnationerna.

Regional konkurrens (liksom möjligheter till samarbete) finns främst från arrangörer och scener i Stockholm. Här handlar det exempelvis om Stockholms Konserthus, Kulturhuset, Berwaldhallen, Cirkus, Södra Teatern, Filadelfiakyrkan, Rival, Stockholm Waterfront, China Teatern, Berns Salonger samt Trädgården.

Viss regional konkurrens märks också från konserthusen i Gävle och Västerås.

Nationell konkurrens/samarbete finns från en lång rad aktörer. På denna nivå rör det sig exempelvis om konkurrens om uppmärksamhet, mediabevakning, artister, bidrag, sponsorer, samarbetspartners och idéer.

Konferens

Marknad/ Position

Verksamheten utmärker sig internationellt och nationellt med hög kvalitet och en medveten ambition av att alltid ligga i framkant.

Huvudsakligen är det organisationer, företag, bokningsbolag och offentlig förvaltning som arrangerar möten och konferenser i Uppsala Konsert & Kongress.

Typen av mötet delas även in i två huvudgrupper: företagsmöten/konferenser (corporate) och föreningsmöten/kongresser (associations), dessa benämningar på kundstruktur används även internationellt.

Mötena för offentlig förvaltning har ökat genom åren och uppgår idag till hela 44 procent av det totala antalet möten. 25-30 procent utgörs av privata möten, resterande antal fördelas mellan bokningsbolag och organisationsmöten.

Storleken på möten delas in i:

1-100 personer (som står för 70 procent av det totala antalet möten)

200 personer och fler (30 procent av det totala antalet möten) varav cirka 25 möten består av fler än 500 personer.

Upptagningsområde

På en lokal och regional nivå handlar det mestadels om möten inom offentlig förvaltning och företagsmöten. Nationellt är det organisationsmöten som står för den största andelen. Internationella möten och konferenser anordnas oftast genom att en lokal värd tar initiativ till utförandet av konferens och sedan arrangeras den med hjälp av professionella kongressarrangörer.

Konkurrenter

Lokala konkurrenter för möten 1-100 personer är hotell, kursgårdar och andra verksamheter med egna lokaler i och omkring Uppsala. T.ex. Norrlands nation, Park Inn och Clarion hotel Gillet. För större möten är de främsta konkurrenterna Uppsala universitet, Sveriges Lantbruksuniversitet, Fyrishov, Svandammshallarna, Stadsteatern, Rudbecksalen.

För nationella möten konkurrerar Uppsala främst med Stockholm, Linköping, Karlstad, Göteborg, Jönköping, Västerås, Norrköping och Örebro.

För internationella möten handlar det oftast om stora organisationsmöten där Uppsala Konsert & Kongress konkurrerar med ett stort antal aktörer runt om i världen.

Restaurang

Marknad/ Position

Restaurangen håller en hög miljöprofil och är både Svanen- och KRAV-certifierad.

Restaurangen håller öppet för dagens lunch och café. Dagens lunch står för cirka 15 procent av omsättningen på avdelningen och utgör i snitt cirka 130 måltider per dag. Dagens lunch har under 2014 ökat sin omsättning mot tidigare år och har ett renommé

som en av Uppsalas bästa luncher. 2014 blev restaurangen nominerad i Upsala Nya Tidning till årets lunchrestaurang. Luncherna klimatkompenseras.

Uppsala Konsert & Kongress erbjuder också en möjlighet för kunder att hyra olika salar, rum och foajéer som passar för fest, kick off, bankett, mingel, mottagning och liknande där mat och dryck ingår.

Till kongress och möten är måltiden en stor del av upplevelsen. Att mat och dryck håller hög kvalitet, är nyttig, samt att det finns ett medvetet miljöarbete är idag grundförutsättningar för att en konferensanläggning ska vara konkurrenskraftig. Omsättningen av mat och dryck till konferenser står för cirka 70 procent av avdelningens omsättning.

I samband med konsert serveras ett enklare utbud i pausbarer, vid konserter i stora salen håller även restaurangen öppet. Omsättningen står för 10 procent av avdelningen F&Bs intäkter och är i första hand till för att förstärka gästernas upplevelse kring konserten.

Upptagningsområde

Målgruppen för restaurangen är i första hand Uppsalabor. Restaurangen når en bred grupp av gäster tack vare hög kvalitet, differentierad prissättning och tillgänglighet (avseende närhet, flexibilitet och utformning av lokal).

För festvåning/bankett är målgruppen främst lokala näringslivet och offentlig sektor.

Konkurrenter

Konkurrenterna för dagens lunch är närliggande restauranger. Restaurangens ambition är i första hand att ligga i framkant vad gäller mat, service och miljö utan att konkurrera med priset.

Vid ett konsertbesök är konkurrenterna i första hand närliggande restauranger och barer.

Andra festvåning/ bankett alternativ som konkurrerar är Uppsala Slott, Nationer men framförallt Norrlands Nation, Svenssons Krogar "Hyllan", Borgen och Svandammshallarna.

2.3 Ekonomiska resultat

Resultatutveckling jämfört med tidigare år

Bolaget har under uppbyggnadsfasen haft betydande fluktuationer i resultatutvecklingen. Det som starkt påverkat resultatet är uthyrningsvolymen, konferens och konsert, konsumtionen av mat och dryck i huset och biljettförsäljningen på de egna produktionerna.

Kommentar till förväntat resultat av innevarande år

Det nya finansiella läget med ett i förväg definierat koncernbidrag (inkluderande kulturuppdrag och förlusttäckning) ger en tydligare ägarstyrning och ett uppnåeligt mål. Bolaget fokuserar på att leverera i enlighet med uppdraget och samtidigt hålla sig inom budgetramen.

Förväntad resultatutveckling 2015-2018 (kommenteras punkt 5 & 6)

Med ägarens planerade koncernbidrag (för 2018 uppgår detta till 34,5 Mkr) över perioden kommer det att krävas både volymutveckling på intäktssidan och en fortgående effektivisering på produktionssidan för att hålla ekonomin i balans.

3. Antaganden om framtiden och möjligheter till utveckling

3.1. Omvärldsanalys

I Uppsala kommuns destinationsstrategi definieras besökaren som: "Den globala resenären och Det globala företaget. Dessa är resenärer med stor resvana, privat och i tjänsten, och höga krav på resmålet. De är globalt medvetna, socialt engagerade, förespråkar hållbar utveckling och värdesätter hälsa, ärlighet och pålitlighet. De har hög disponibel inkomst, är högutbildade och har hög internetmognad. Genuina resmål och lärande upplevelser prioriteras, gärna i form av annorlunda aktiviteter i interaktion med naturen eller storstaden." Denna definition förhåller Uppsala Konsert & Kongress sig till i arbetet med sina konferensgäster.

Konsert

Upplevelsesamhället växer. Globaliseringen ökar och därmed tillgängligheten till nya musikformer och strömningar. Kultur och kulturella upplevelser intar en allt starkare ställning i samhället och i människan. Tillgången till all världens kulturuttryck ökar, utbudet blir allt mer varierat och konkurrensen om publikens uppmärksamhet skärps. Samtidigt reser människor allt längre sträckor för att få exklusiva och unika kulturupplevelser.

Genom Internet har tillgängligheten till all världens musik ökat lavinartat. I sociala medier delar musikkonsumenterna erfarenheter och tankar med varandra. Effekten av detta blir bland annat att våra besökare ställer högre krav på vår verksamhet och vårt utbud, samtidigt som "smalare" konserter når ut till "sin" publik.

I den ökande konkurrensen är trenden tydlig att det som Uppsala Konsert & Kongress gör är viktigt, både för det lokala och nationella musiklivet. För att utveckla produkten konsert är det viktigt att hitta samarbeten. Genom ökade lokala samarbeten stärker även Uppsala Konsert & Kongress sin roll som en av Uppsalas viktigaste aktörer inom musiklivet.

Under 2015 kommer möjligheter till sponsoravtal/strategiska samarbeten att ses över. På sikt genererar detta troligen möjliga intäkter för bolaget.

Konferens

Förväntningarna på Uppsala Konsert & Kongress inverkan på besöksnäringen i Uppsala är höga. En kraftsamling inom hela besöksnäringen i Uppsala i kombination med ett starkt kommunalt engagemang skapar ännu större potential för destinationen Uppsala och för Uppsala Konsert & Kongress.

Upptagningsområdet går att öka genom olika samarbeten med institutioner och företag i och utanför Uppsala. Tänkbara samarbeten inkluderar Uppsala Universitet, Sveriges

Lantbruksuniversitet och Akademiska sjukhuset för ett ökat arbete med lokalt ambassadörskap.

Diskussioner förs även kring möjligheten att tillsammans med flera aktörer kunna erbjuda större kapacitet med närliggande lokaler och etablera en mobil mässhall till Vaksala torg.

Utvecklingen av det nya City Öst innebär en stor utvecklingspotential även för Uppsala Konsert & Kongress AB. Samarbeten med flera aktörer för att stärka området kring Uppsala Konsert & Kongress pågår.

Bolaget har inlett ett nationellt samarbete kring rutiner av förskottsbetalning och avbokning regler.

Effekterna av lågkonjunkturen påverkar mötesindustrin både när det gäller konferens- och kongressvolymen på större anläggningar runt om i landet men också när det handlar om branschens beteenden. Samarbeten krävs exempelvis med andra anläggningar och teknikleverantörer för att alltid ligga i framkant.

3.2 Antaganden om framtiden och vad som påverkar verksamheten

Destinationsutveckling och varumärkesarbete

Uppsala Kommuns utvecklingsarbete kring en destinations- och evenemangsstrategi är av största vikt för Uppsala Konsert & Kongress AB. Destinationsbolaget definierar Uppsala Konsert & Kongress som en av profilbärarna för mötesstaden Uppsala. I strategin framgår det att Uppsala positionerar sig starkt och idag är landets tredje största mötesstad – en naturlig plats för konferenser, mässor, kongresser, seminarier, event och utbildningar.

Hotellkapaciteten i Uppsala påverkar verksamheten och utvecklas kontinuerligt.

Uppsala Arena och andra arenaprojekt i Uppsala kan stärka destinationen Uppsala och därmed även Uppsala Konsert & Kongress, samtidigt som de även kommer att bidra till ökad konkurrens.

Utvecklingen av det nya City Öst innebär en stor utvecklingspotential även för Uppsala Konsert & Kongress AB. Samarbeten med flera aktörer för att stärka området kring Uppsala Konsert & Kongress pågår.

Ekonomi

Konjunktursvängningar påverkar verksamheten. Internationell branscherfarenhet pekar på att en lågkonjunktur ger effekter på volymen i antalet möten och konsumtionen i samband med möten. Antal företagsevenemang påverkas snabbt och negativt av en lågkonjunktur.

Minskade volymer inom kongress- och konferens försvagar bolagets ekonomi och påverkar därmed också den egna konsertverksamheten negativt. Bidragen från Musikens Hus Vänner är ett mycket värdefullt tillskott och fortsatta bidrag är av stor betydelse.

Konsert

Trender

Svenskarnas konsumtion av upplevelser ökar starkt. Kulturdeltagandet sjunker i Europa, men Sverige påvisar tvärtom en ökning mellan 2007- 2013.

Kultur och kulturella upplevelser intar en allt starkare ställning i samhället och i människan. Man reser allt längre sträckor för att få exklusiva och unika kulturupplevelser. Kulturidentiteten är stark och en viktig del av ungdomars självbild.

Genom Internet har tillgängligheten till all världens musik ökat.

Kultur är inte alltid förenligt med ekonomisk mätbarhet. Uppsala Konsert & Kongress arbetar i ett glokalt perspektiv, det innebär att hänsyn tas både till det lokala och det globala.

Beteenden

Uppsala Konsert & Kongress besökare och gäster tillbringar mycket tid på nätet och i sociala medier, spotify, sound Cloud etc. där delar musikkonsumenterna erfarenheter och tankar med varandra.

Man vill ha unika upplevelser där man känner sig delaktig och samtidigt kan lära sig någonting.

Konkurrenter

Förutom befintlig lokal konkurrens planeras till år 2017 Uppsala Arena, som kommer att vara arrangörer med "hela Uppsala" som arena och som definierar sin marknad genom *"idrottsliga upplevelser av klass paras med konserter på högsta nivå tillsammans med mässor, galor, festivaler och möten av varierande storlek"* Vissa av deras evenemang kan tänkas konkurrera med Uppsala Konsert & Kongress utbud.

Konferens

Besöksnäringen är en av världens mest expansiva näringar. Samhället blir alltmer varse mötesindustrins omfattning och betydelse.

Trender

Kunden/gästen är mycket medveten och efterfrågar hög kvalitet och seriös miljöprofil. Just nu är det stort fokus på teknik och mat. Konkurrensen är hård. Kunden vill ha mer men till en lägre kostnad. Anläggningarna förväntas ha stor kunskap och flexibilitet.

Deltagarservice är viktigt. Anläggningen ska kunna bistå med service – på egen hand eller i samarbete med staden och kommunen. Convention Bureaus roll har blivit allt mer betydelsefull.

Eventbolagen har det tufft ekonomiskt, då många företag väljer att hålla i sina event själva.

Viss konkurrens kommer också från den digitala världen. En del företag väljer att ha interaktiva möten. Men trots många möjligheter via webben kommer det "vanliga" mötet även framgent vara av stor vikt.

Flera städer lanserar även Convention Bureau/CVB, en organisation som arbetar strategiskt med destinationsutveckling av en specifik ort genom möten. Antalet CVB har sedan 2005 ökat från 3 till 21 i Sverige.

Beteende

Effekterna av lågkonjunkturen påverkar mötesindustrin både när det gäller konferens- och kongressvolymen på större anläggningar runt om i landet men också när det handlar om branschens beteenden

Kortare framförhållning och bokar närmare inpå mötesdatum. Antalet avbokningar är fler. Detta beteende syns även internationellt.

Mötena är idag kortare än tidigare och består av färre delegater.

En ökad webbnärvaro är också tydlig. Kunderna vill boka möten online och tar sig oftast inte tid att komma på visning.

För möten med övernattning önskar kunden många gånger en särskild upplevelse. Någonting med staden ska locka. Säkerhet och trygghet i staden är viktigt vid internationella möten.

Konferenskunder vill ha någon aktivitet tillsammans: löptur, yoga eller liknande.

Konkurrenter:

Lokalt: Nytt hotell som byggs vid Uppsala station, Uppsala Arena, Quality Hotel Friends, Clarion Hotel Arlanda Airport och Scandic Infra City.

Nationellt: Nya anläggningar som planeras är Malmölive, Borås kongresshus och Gävlekongresshus.

Ekonomi:

Osäkerheten i den globala ekonomin påverkar mötesindustrin. Många företag sparar in på konferenser. För anläggningar belägna centralt i städer blir effekten lika kännbar, behov av möten kvarstår men man är mer återhållsam. Konferenserna blir kortare, färre delegater/deltagare och det råder begränsningar vid beställning av mat och dryck.

Restaurang

Trender

Jobbrelaterade möten sker oftare och oftare under avslappnade former i caféer och restauranger, vilket ställer nya krav på lokalerna.

Mat som är tillagad på ekologiska råvaror med hållbar metod från närliggande gårdar är en stark trend. Andra miljöfrågor är också av stor vikt, även om kunderna också beaktar priset i hög grad.

Beteenden

Dagens lunchgäster är kräsna och vet vad de vill ha. De efterfrågar god service och ett rikligt utbud.

Konkurrenter

Andra lunchrestauranger i centrala Uppsala, främst i närområdet City Öst.

Ekonomi

Vid lågkonjunktur påverkas efterfrågan negativt på mat och dryck i samband med konferenser/kongresser. Tidigare erfarenheter visar dock att företagens och organisationernas behov av möten kvarstår men att det sparas in på mat och dryck under de möten som arrangeras.

3.3 Framtida möjligheter och vad vi själva kan påverka

Marknad/ Position

Verksamheten har unika förutsättningar. Personalens kompetens är hög och engagemanget likaså. Närheten till färdmedel som tåg och flyg är en styrka. Byggnadens unika arkitektur är en annan. Dessa förutsättningar ger verksamheten ett bra utgångsläge. För att behålla en stark position som kännetecknas av professionalitet, djärvhet och nytänkande är innehåll och kvalitet på upplevelserna avgörande.

Uppsala Konsert & Kongress ska vara delaktig i Destination Uppsalas satsningar på målgruppen Globala företaget/personen.

I ett samhälle där utbud, tempo och förväntningar ökar är ett aktivt trendspanande och omvärldsbevakning en förutsättning för att fortsätta ligga i framkant och vara konkurrensstark. I och med att konkurrensen och tempot ökar blir även utbudet större och konsumenten har mer att välja på. För att behålla gäster/kunder och utveckla produkter/ tjänster är goda relationer och samarbeten av stor vikt.

Ekonomi

Med verksamhetens nya ekonomiska förutsättningar ställs hårda krav på kontroll och styrning. För att fortsätta utveckla bolagets omsättning krävs stark närvaro på marknaden genom ett aktivt strukturerat marknads och säljarbete samt utveckling av nya affärsområden och produkter.

Kompletterande finansiering i form av företagssponsring och projektbidrag ses ständigt över.

Organisationsutveckling

Lokaloptimering pågår. Likaså arbetet med att variera prissättningen i perioder, en ökad styrning av bokningar, samtidigt som boknings- och avbokningsrutiner ses över.

Personalplanering pågår. Genom en enhet som planerar bemanning för operativa verksamheten. Effektmålet med planeringen är att minska antal timmar för extrapersonal och höja kvaliteten genom ett stort fokus på service och ökad kunskap om verksamheten.

Företagskultur

Med bolagets ambition, omvärldens förändringar och bolagets förändrade ekonomiska situation är det viktigt med en stark organisationskultur.

Bolaget kan stärka verksamheten genom en tydlig HR-strategi. Strategin omfattar metoder, rutiner och processer som vägleder personalen i hur vi gemensamt bidar till att nå verksamhetens mål.

Medarbetarna bör ha ett helhetstänk med förståelse för hela verksamheten. Delat beslutsfattande innebär att ledarnas roll blir att sätta ramar genom att säga vad och varför, medarbetarna bestämmer själva hur.

Arbetsglädje – Fokus på ständig utveckling och stort eget ansvar gör det roligare att arbeta. Mod – för att kunna vara kreativa, djärva och innovativa kan inte medarbetarna vara rädda för att göra fel.

Konsertprofil/upplevelse

Ny definierad programprofil som bland annat innebär dynamisk programläggning. Större vikt läggs numer på en jämnare könsfördelning hos bokade artister. Uppsala Konsert & Kongress arbetar numer i utökad omfattning även mot en yngre målgrupp. Ambitionen är att främja allas rätt till kultur, oavsett bakgrund, ålder och ekonomi. Programarbetet präglas i högre grad än tidigare även av en tydlig orientering mot att skapa en inramning eller kontext för de konserter som arrangeras – i form av samtal, filmvisningar och liknande.

Det är av central betydelse för uppfyllandet av ägardirektiv och kulturpolitiskt uppdrag att bolaget över tid kan behålla den position och den ambitionsnivå och bredd i konsertverksamheten som grundlagts 2007-2014. Utvecklingspotential finns genom att presentera konserterna i olika format, tematiserade format, konserter med kontext och festivaler. Formatet kan ge större effekt ur bland annat ett varumärkesperspektiv med stort medialt genomslag.

Den regionala kulturplanen kan innebära utvecklingsmöjligheter för bolaget. Bolaget och inte minst styrelsen bör därför vara en aktiv part i denna process.

Affärs/produktutveckling

Bolaget strävar efter att utveckla aktiviteter för sommar, jul- och nyårsperiod samt andra perioder med lågsäsong inom kärnverksamheten, inte minst med tanke på Uppsalas utveckling som sommarstad.

Utveckla lokaler och miljöer i verksamheten, interiört och kapacitetsmässigt.

Bolaget ska också vara en aktiv part i utvecklingen av kvarteret City Öst för att där uppnå samverkans- och klusterfördelar. Detta kan komma att påverka bolagets möjligheter att utveckla till exempel sommarperioden.

Bolaget ska vara en aktiv part i utvecklingen av Vaksala torg som evenemangsplats.

Bolaget prövar löpande vad som bedrivs i egen regi och vad som kan läggas ut på extern part.

Relationer/samarbeten

Förstärkta relationer genom samarbeten med företag, föreningar, institutioner och organisationer.

Förstärka samarbeten med andra aktörer i branschen för att samordna rutiner kring bokning, avbokning och förskottsbetalning.

Interaktivitet och kontakt med gäster via sociala medier är viktigt idag och kommer bli ännu viktigare i framtiden.

Öka dialogen med besökaren/publiken om upplevelse och förväntan genom att systematiskt arbeta med kund/gästutvärderingar.

Bolaget har inlett ett arbete för att finna lämpliga strategiska samarbeten som skall leda till positiva marknadseffekter för båda parter.

3.4 Väsentliga risker och osäkerhet

Bland riskerna generellt finns konjunkturnedgång eller extraordinära händelser som påverkar resandet vilket kan komma att påverka kongress- och konferensmarknaden och i förlängningen även konsertverksamheten.

Lågkonjunkturen 2009 medförde en nedgång på konsumtion av mat och dryck i samband med konferenser, dock ej på den totala bokningsvolymen. Kundernas beteende påverkas även vid konjunkturnedgång: de avbokar konferenser och möten sent, är mindre lojala och väntar längre innan de tar beslut om vart de vill förlägga sina möten.

Den egna konsertverksamheten påverkas av möjligheterna att erhålla särskilt riktade bidrag och sponsormedel från externa parter. När dessa möjligheter försvagas påverkas konsertverksamhetens bredd och kvalitet. Konsert-verksamhetens största externa bidragsgivare, Musikens Hus Vänner, har varit och är betydelsefullt för verksamheten. Dialog förs med Musikens Hus Vänner om hur ett framtida samarbete kan utvecklas.

Utmaningen långsiktigt är att behålla den starka position bolaget intagit inom respektive branschområde. Erfarenheten från andra nystartade anläggningar uppvisar en gradvis sviktande förmåga att behålla ambitionsnivå och resurser för främst konsertverksamheten. En konstant ökande konkurrens inom mötesbranschen ställer allt högre krav på redan befintliga anläggningar så som Uppsala Konsert & Kongress.

Anläggningar som utvecklas eller som planeras, Fyrishov och Uppsala Arena resulterar i ökad lokal konkurrens.

Nationellt byggs det fler anläggningar och etableras fler CVB i städerna vilket ökar konkurrensen nationellt.

Bolagets nya fastighetsägare har inte samma höga ambition som tidigare fastighetsförvaltare. Det medför en risk av att fastigheten och lokalerna ser slitna ut och inte har samma höga kvalitet som tidigare.

4. Vision, Affärsidé, Kärnvärden

4.1 Vision

Uppsala Konsert & Kongress ska inta en tätposition bland motsvarande anläggningar i landet och i Norden samt kunna mäta sig väl på internationell nivå.

4.2 Affärsidé

Uppsala Konsert & Kongress ska vara en angelägenhet för alla Uppsalabor, utgöra ett lokalt kulturcentrum och en attraktiv mötesplats med högt ställda kvalitetskrav. Uppsala Konsert & Kongress ska vara tillgängligt och välkomnande, lockande och utmanande.

Verksamheten ska förhålla sig till det internationella Uppsala och den mångkulturella människan av idag. Verksamheten ska vara offensiv och kännetecknas av professionalitet, samarbete och samverkan.

4.3 Kärnvärden

Verksamhetens ledord är djärv, varm, öppen och nytänkande.

4.4 Verksamhetsbeskrivning

Uppsala Konsert & Kongress är en del av ett större sammanhang, en stark aktör och samarbetspart i destinationsutvecklingen av Uppsala som helhet och som besöksmål.

Verksamheten består av lokaluthyrning och evenemangsservice till konferenser, kongresser, event, mässor, utställningar etcetera inom mötesbranschen samt uthyrning och evenemangsservice till konsertarrangörer. Egen program-verksamhet kompletterar och säkrar uppfyllelsen av ägardirektiv.

Konsert

Bredd, kvalitet och ett innovativt utbud gör Uppsala Konsert & Kongress unikt.

Konferens

Uppsala Konsert & Kongress tillhandahåller möten och konferenser med kvalitet, service och trygghet. Detta sker i nära och flexibelt samarbete med kunden.

Restaurang

Restaurangen har en medveten "grön" matfilosofi och bedrivs i första hand som del i evenemangsservicen men också som öppen festvåning samt lunchservering.

För festvåning/bankett tillhandahåller Uppsala Konsert & Kongress moderna, flexibla lokaler. Galan, festen, eller eventet skräddarsys tillsammans med kund.

Synergier mellan avdelningar och bolagets möjligheter

En styrka med dessa verksamheter parallellt och i en regi är att det ger möjligheten att samverka och produktutveckla med och mellan konsert, konferens och restaurang.

Verksamheten berör många olika grupperingar i samhället. Varje enskild händelse (konsert, konferens, kongress, bankett etc.) är mycket betydelsefull för respektive målgrupp eller kund. Krav och förväntningar är höga. Såväl anläggning som driftsorganisation måste kunna leva upp till förväntningarna, och helst överträffa dem.

Verksamhetens karaktär kräver stora insatser inom marknadsföring, information och kommunikation. Varje enskild händelse är ett unikt projekt, och kräver sin egen unika behandling. Driftsorganisationens kontakter med marknad och omvärld blir med nödvändighet intensiv och avgörande för resultatet.

5. Långsiktiga mål (4 år)

5.1 Ekonomisk ställning, utveckling och mål

Bolagets långsiktiga övergripande mål är att behålla och förstärka den position bolaget och verksamheten uppnått. Detta innebär att bolaget ständigt måste utvecklas i relation till utvecklingen i omvärlden.

I planeringen utgår vi från ett fortsatt starkt fokus på optimering, säljinsatser och affärsutveckling.

5.2 Större planerade verksamhetsförändringar – principiellt viktiga förändringar

Bolaget förutser inga större verksamhetsförändringar eller principiellt viktiga förändringar.

5.3 Investeringar

Bolaget kommer att göra kompletterande investeringar för ca 3,5 mkr i inredning, inventarier och utrustning under 2015.

För investeringar på längre sikt har bolaget påbörjat en investeringsplan som avser perioden fram till 2017. Investeringsplanen samordnas med den nya fastighetsägaren som ansvarar för en del av återinvesteringarna.

6. Kortsiktiga mål (1 år)

6.1 Ekonomisk ställning, utveckling och mål

Budget 2015	tkr
Rörelsens intäkter	50 076
Personalkostnader	-37 009
Avskrivningar	- 2 247
Räntor	-600
Övriga rörelsekostnader	-43 624
SA: rörelsens resultat	-33 404

Med aktieägartillskott enligt avkastningskrav innebär detta alltså en budget i balans.

Övergripande verksamhetsmål

Under året

- Ska bolaget implementera en ny organisationsstruktur.
- Ska bolaget utveckla och förstärka befintliga samt skapa nya samarbeten.
- Ska bolaget stäva efter att utveckla produkter och samarbeten för att bedriva verksamhet även under lågsäsong (skollovsperioder).
- Ska bolaget implementera framtagen miljöprofil i organisationen.
- Ska bolaget erhålla Svanencertifiering för konferensanläggning.
- Ska bolaget påbörja en övergripande strategi för att integrera och följa upp verksamhetens jämställdhets- och mångfaldsarbete.
- Ska bolaget utveckla en strategi för att integrera och följa upp verksamhetens kundutvärderingar och kundundersökningar.
- Ska bolaget medverka till att förstärka kvarteret City öst.
- Ska bolaget bibehålla den höga kvalitén och utbudet på de egna konserterna

Uppsala Konsert & Kongress som arbetsgivare

- Ska en HR-strategi ska utvecklas och implementeras.
- Sjukfrånvaron ska ej överstiga 4,5 procent. Det motsvarar kommunens mål för sjukfrånvaro.
- Ska nyckeltal från medarbetarundersökningens värdemätare ska utvecklas. Detta gäller begrepp som "glädje, stolthet, intresse och stöd".
- Kontors- och personalutrymmen ska utvecklas.

6.2 Större planerade verksamhetsförändringar – principiellt viktiga förändringar

Bolaget planerar den verksamhetsutveckling som bland annat framgår under punkt 5.1.

6.3 Investeringar

Kompletterings- och ersättningsinvesteringar under 2015 kommer att uppgå till 3,5 Mkr.

7. Utvärdering av måluppfyllelse

Bolaget kan i skrivande stund inte avge en analys kring måluppfyllelse då verksamhetsåret 2014 ännu inte är till ända.

RESULTATRÄKNING - Prognos 2014, Budget 2015, Plan 2016-2018

Bolagsnamn: **Uppsala Konsert och Kongress AB**

Bolagskod: **9080**

Upprättad av: **Mikael Bleeker**

1 jan - 31 dec i tkr	Kto	Bokslut 2013 tkr	Prognos 2014 tkr	Budget 2015 tkr	Plan 2016 tkr	Plan 2017 tkr	Plan 2018 tkr
Rörelsens intäkter							
Nettoomsättning							
- extern	3510	45 491	47 575	50 076	53 631	57 581	58 400
- intern inom Stadshuskoncernen	3520	759					
- intern inom kommunkoncernen	3530	22 728	0	0	0	0	
Sa nettoomsättning	3500	**68 978**	**47 575**	**50 076**	**53 631**	**57 581**	**58 400**
Punktskatter	3750						
Förändring av lager av prod i arbete, färdiga varor	4900						
Aktiverat arbete för egen räkning	3800						
Övriga rörelseintäkter							
- extern	3910	1 747					
- intern inom Stadshuskoncernen	3920						
- intern inom kommunkoncernen	3930						
Sa övriga rörelseintäkter	3900	1 747		0			
Summa rörelsens intäkter	**3999**	**70 725**	**47 575**	**50 076**	**53 631**	**57 581**	**58 400**
Rörelsens kostnader							
Råvaror och förnödenheter	4000	-12 289	-13 079	-12 682	-14 438	-15 323	-16 000
Handelsvaror	4600						
Övriga externa kostnader	6910	-36 597	-30 416	-30 942	-31 132	-31 414	-32 000
Personalkostnader	7600	-34 403	-36 484	-37 009	-38 054	-40 051	-40 500
Av-/nedskrivningar	7800	-1 667	-1 941	-2 247	-3 047	-4 476	-3 662
Jämförelsestörande poster	7980						
Övriga rörelsekostnader	7990						
Summa rörelsens kostnader	**7998**	**-84 956**	**-81 920**	**-82 880**	**-86 671**	**-91 264**	**-92 162**
Rörelseresultat	**7999**	**-14 231**	**-34 344**	**-32 804**	**-33 040**	**-33 683**	**-33 762**
Resultat från finansiella investeringar:							
Resultat från andelar i koncernföretag, utdelning	8021						
Resultat från andelar i koncernföretag, HB	8022						
Resultat från andelar i koncernföretag, övr	8029						
Sa resultat från andelar i koncernföretag	8020	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Resultat från andelar i intresseföretag	8100						
Resultat från övr värdepapper o fordringar som är anläggningstillgångar							
- externt	8210						
- internt inom Stadshuskoncernen	8261						
- internt inom kommunkoncernen	8262						
Sa resultat fr övr värdepapper o fordr	8200	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Övr ränteintäkter o liknande resultatposter							
- externt	8310	16					
- internt inom Stadshuskoncernen	8361	79					
- internt inom kommunkoncernen	8362		-600				
Sa övr ränteintäkter o liknande resposter	8300	**95**	**-600**	**0**	**0**	**0**	**0**
Räntekostnader o liknande resultatposter							
- externt	8410	-25					
- internt inom Stadshuskoncernen	8461						
- internt inom kommunkoncernen	8462	-507		-600	-600	-600	-600
Sa räntekostnader o liknande resultatposter	8400	**-532**	**0**	**-600**	**-600**	**-600**	**-600**
Jämförelsestörande poster	8480						
S:a resultat fr finansiella investeringar	**8498**	**-437**	**-600**	**-600**	**-600**	**-600**	**-600**
Resultat efter finansiella poster	**8499**	**-14 668**	**-34 944**	**-33 404**	**-33 640**	**-34 283**	**-34 362**

INVESTERINGAR/FÖRSÄLJNINGAR MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Bolagsnamn/koncern:	**Uppsala Konsert och Kongress AB**
Bolagskod:	**9080**
Upprättad av:	**Mikael Bleeker**

i tkr	**Prognos 2014**	**Budget 2015**	**Plan 2016**	**Plan 2017**	**Plan 2018**
MARK					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
MARKANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
BYGGNADER					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
MASKINER OCH ÖVRIGA TEKNISKA ANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
INVENTARIER, VERKTYG OCH INSTALLATIONER					
Årets nyanskaffningar (+)	2 500	3 500	2 500	7 000	2 500
Sålt/utrangerat under året (-)					
PÅGÅENDE NYANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
SUMMA ÅRETS NYANSKAFFNINGAR	**2 500**	**3 500**	**2 500**	**7 000**	**2 500**
därav för egen verksamhet					
därav för annans verksamhet i kommunkoncernen					
(beställare och belopp specificeras):					
SUMMA SÅLT/UTRANGERAT UNDER ÅRET	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

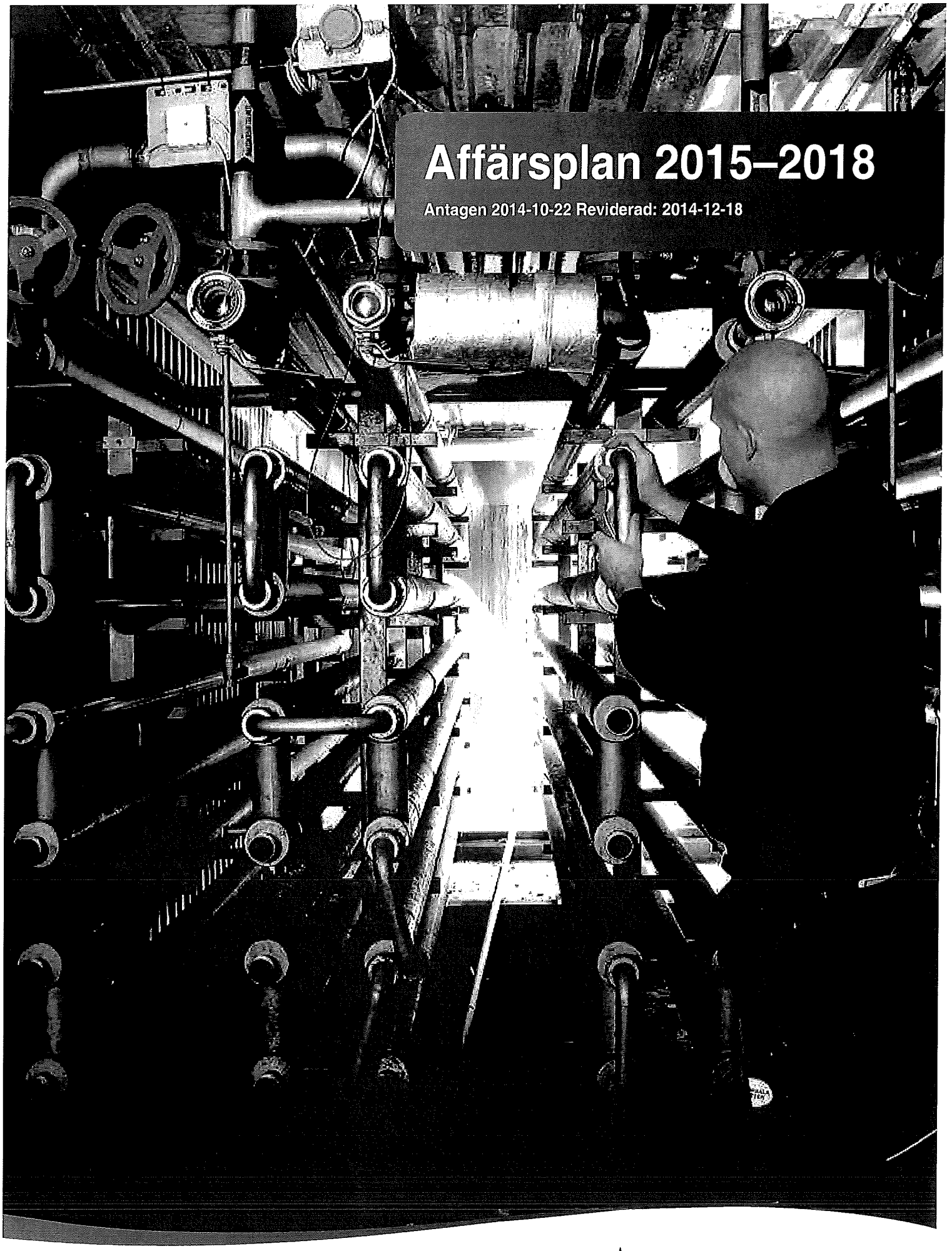
LÅN RESP. SALDO KONCERNKONTO HOS UPPSALA KOMMUN

Belopp i tkr

Bolagsnamn/koncern:	Uppsala Konsert och Kongress AB
Bolagskod:	9080
Upprättad av:	Mikael Bleeker

Konto	Benämning	Utfall per 14-08-31	Prognos per 14-12-31	
2360	Interna långfristiga skulder	18 000	18 000	(d.v.s. långfristiga lån hos Uppsala kommun)
2460	Interna kortfristiga skulder	0	0	(d.v.s. kortfristiga lån hos Uppsala kommun)
1960	Koncernkonto, internt	2 682	2 000	Saldo checkräkningskredit hos Uppsala kommun
2415	Koncernkonto internt	0	0	Saldo checkräkningskredit hos Uppsala kommun

Ev. kommentarer



Affärsplan 2015–2018

Antagen 2014-10-22 Reviderad: 2014-12-18

UPPSALA VATTEN

Innehåll

Ägardirektiv	3
Långsiktiga mål	4
Måluppföljning	5
Produktion och drift	6
Förvaltning	8
Utveckling och framtid	9
Ekonomi	12
Ekonomibilagor	13

Affärsidé

Uppsala Vatten och Avfall AB ska, genom att vara en av de ledande aktörerna i Sverige, ge kommunens hushåll och företag högkvalitativa tjänster inom VA och avfallshantering som ska kännetecknas av kvalitet, pålitlighet och effektivt hushållande av resurser.

Vision

Hållbar utveckling är vår mission.

Kärnvärden

Engagerade

- Vi brinner för det vi gör och tar ett stort ansvar för miljön och kretsloppet.
- Vi vill göra det enkelt för våra kunder att göra rätt.
- Vi vill skapa en bra miljö med en god vattenförsörjning och avfallshantering.
- Vi är aktiva och tillgängliga.

Kompetenta

- Vi har en bred kompetens som tillgodoser våra kunders behov och önskemål.
- Vår teknik ligger i framkant och vi har modet och viljan att prova och tillämpa nya tekniska lösningar.

Pålitliga

- Vi levererar rätt tjänster till rätt person. Dygnet runt. Alla dagar.
- Vi är vederhäftiga, ansvarsfulla och trovärdiga i det vi gör.

Ägardirektiv

Ägarens krav på bolaget

Uppsala Vatten och Avfall AB är, enligt lagen (2006:412) om allmänna vattentjänster, huvudman för den allmänna vatten- och avloppsanläggningen i Uppsala kommun. Bolaget tillgodoser inom av kommunfullmäktige fastställt verksamhetsområde fastigheternas behov av vattenförsörjning och avlopp.

Bolaget utarbetar, för beslut i kommunfullmäktige, förslag till bestämmelser för brukande av den allmänna vatten- och avloppsanläggningen i Uppsala kommun (ABVA) och föreskrifter om taxa för brukande av den allmänna anläggningen samt förslag till verksamhetsområde. Bolaget är kommunens kompetensresurs avseende förvaltning av kommunens yt- och grundvattenresurser.

Uppsala Vatten och Avfall AB svarar enligt 15 kap. miljöbalken för de delar av avfallshanteringen som åvilar kommunen. Bolaget äger, driver och utvecklar även kommunens anläggningar för biogasverksamhet och Hovgårdens avfallsanläggning.

Bolaget medverkar, i samverkan med kommunala och externa aktörer, till att biogasproduktionen i Uppsala kommun optimeras.

Bolaget utarbetar, för beslut i kommunfullmäktige, förslag till renhållningsordning och avfallsplan samt förslag till taxa för hushållsavfallstjänster. Bolaget är kommunens kompetensresurs avseende avfallsverksamhet.

Bolaget medverkar aktivt i samhällsplaneringen och deltar i Mälarens Vattenvårdsförbundsprojekt "Mälaren - en sjö för miljoner".

Bolaget verkar för värdeskapande samarbeten med andra bolag inom stadshuskoncernen.

Bolaget arbetar med energieffektivisering och stödjer systematiskt tillämpning av ny energiteknik, energisnåla uppvärmningslösningar och materialval med hög miljöprestanda.

Avkastningskrav

Monopolverksamheter (VA-verksamheten och delar av avfallsverksamheten): Tjänsterna prissätts så att resultatet över tiden är noll.

Konkurrensutsatta verksamheter (däribland Hovgårdens avfallsanläggning och biogasverksamheten): Det egna kapitalet ska långsiktigt vara realt intakt, d.v.s. stiga i takt med inflationen.

Utdelningsprincip

Ingen utdelning sker från bolaget. Produktionskostnaden understiger marknadspriset för såväl elkraft som värme.

Uppdraget

Föremålet för bolagets verksamhet är att inom Uppsala kommun uppföra, förvärva, äga och förvalta samt utveckla fast och lös egendom i form av anläggningar och utrustning för tekniska nyttigheter och tjänster avseende vattenförsörjning, avlopps- och avfallshantering, produktion av biogas samt därtill hörande verksamheter.

Syftet är att vara huvudman för den allmänna vatten- och avloppsanläggningen inom av Uppsala kommun fastställt verksamhetsområde samt ansvara för kommunens verksamhet på avfallsområdet.

Verksamhetsbeskrivning, Bolagsverket

Långsiktiga mål

Hållbar miljö

- Aktivt bidra till bättre fungerande kretslopp
- Minska bolagets negativa miljöpåverkan

Nöjda kunder

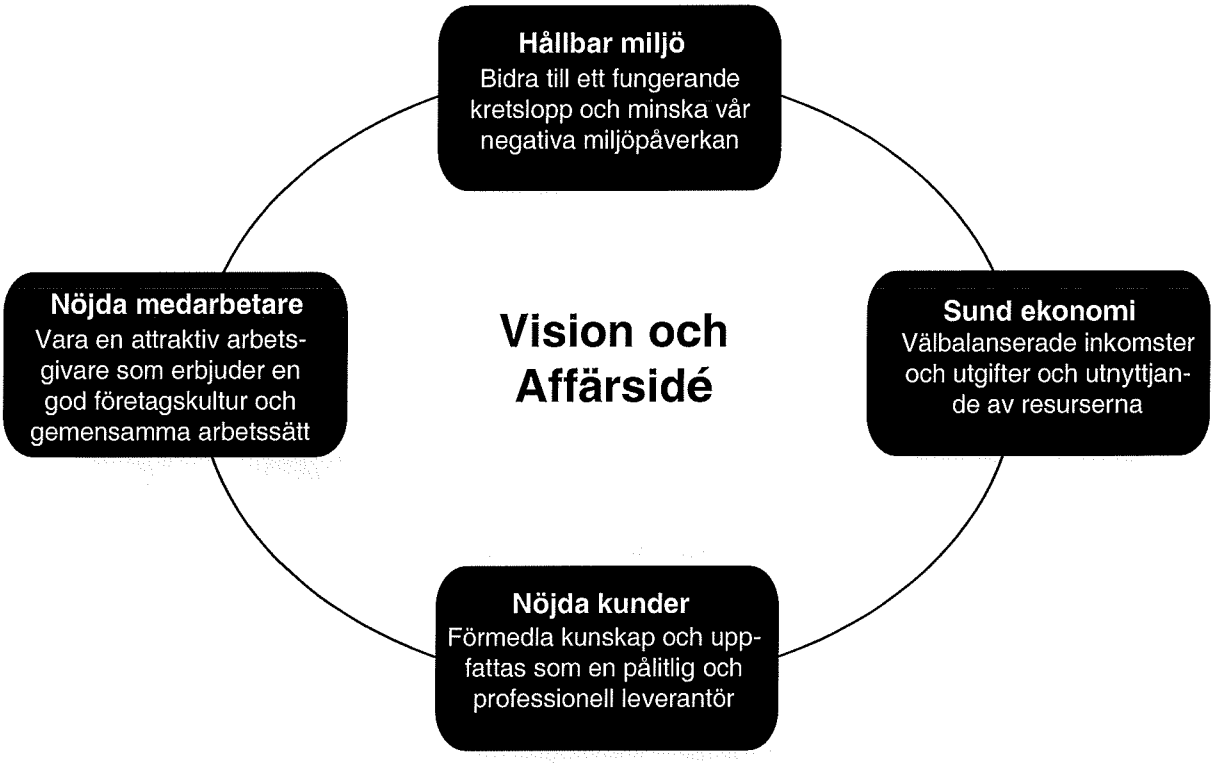
- Våra kunder ska ha god kännedom om bolagets tjänster
- Förmedla kunskap och skapa engagemang så att kunderna aktivt bidrar till ett fungerande kretslopp
- Uppfattas av våra kunder som en pålitlig leverantör
- Bra och professionellt bemötande från bolagets medarbetare i alla sammanhang

Sund ekonomi

- Väl underbyggda taxor och avgifter
- Ständigt förbättra och effektivisera nyttjandet av resurserna

Nöjda medarbetare

- Uppfattas som en attraktiv arbetsgivare
- Skapa en gemensam företagskultur och ett gemensamt arbetssätt



Måluppföljning

Hållbar miljö

Indikator	Mäter	Frekvens	Referensvärde	Målvärde	Period
Totalt mottagen mängd avfall vid återvinningscentralerna	Hushållning med resurser	Månad och år	26 400 ton/år		
Producerad mängd biogas vid Kungsängens gård och Kungsängsverket	Ersättning av fossila drivmedel	Månad och år	6 800 000 Nm^3/år	8 600 000 Nm^3	2018
Utsläppt mängd fosfor från Kungsängsverket	Belastning på Fyrisån	Månad och år	2,6 ton/år	2 ton	2015-2018
Andel avloppsslam i kretslopp	Ersättning av energi-krävande brytning av fosfor	År	0%	60%	2015-2018
Elförbrukning vid Kungsängsverket, Gränby vattenverk och Bäcklösa vattenverk	Effektivisering i elanvändning	Månad och år	13,3 GWh	12,5 GWh	2015

Sund ekonomi

Indikator	Mäter	Frekvens	Referensvärde	Målvärde	Period
Elförbrukning vid Kungsängsverket, Gränby vattenverk och Bäcklösa vattenverk	Underlag för energi-kostnad	Månad och år	11,9 Mkr/år	11,5 Mkr	2018
Försåld mängd fordonsgas	Intäktsunderlag	Månad och år	4 300 000 Nm^3/år	5 500 000 Nm^3	2018
Mottagen volym substrat till biogas-anläggningen	Intäktsunderlag	Månad och år	30 000 ton/år	40 000 ton	2018
Utläckage från vattenledningsnätet	Kostnadseffektivitet	År	26%/år	10%	2018

Nöjda kunder

Indikator	Mäter	Frekvens	Referensvärde	Målvärde	Period
Antalet tillfällen med otjänligt dricks-vatten	Kvalitet på levererat dricksvatten	Månad och år	1	0 tillfällen	2015-2018
Antalet oplanerade avbrott i dricks-vattenleveransen	Leveranssäkerhet	Månad och år	80		
Antalet uteblivna hämtningar av hushållsavfall	Servicenivå	Månad och år	1 608 st/år (2013)		
Antalet besök vid återvinnings-centralerna	Tillgänglighet	Månad och år	525 600 st/år		
NKI (Nöjd Kund Index)	Allmän bedömning av bolagets verksamhet	Vart tredje år	6,6 (2012)	7	2015

Nöjda medarbetare

Indikator	Mäter	Frekvens	Referensvärde	Målvärde	Period
Personalomsättning inklusive pensionsavgångar	Personalomsättning	År	8,9% (2013)		
NMI (Nöjd Medarbetar Index)	Sammantagen uppfatt-ning av bolaget som arbetsgivare	Vart annat år	63 (2013)	66	2015

Produktion och drift

Uppsala Vatten ansvarar för dricksvattenförsörjning, avloppshantering, hämtning av hushållsavfall, produktion av biogas samt återvinning av avfall.

VA-verksamheten ansvarar för 640 km vattenledningar, 1 100 km avloppsledningar, 14 vattenverk och 11 reningsverk och ett 100-tal pumpstationer. Under 2013 producerades 19,2 miljoner m³ dricksvatten och 21,2 miljoner m³ avloppsvatten behandlades. För beredning av drickvatten finns anläggningar för infiltration av ytvatten, ett flertal brunnsområden, ytvattentäkt, råvattenledningar och vattenverk och tryckstegringar. Hantering av avloppsvattenrening sker via avloppsledningsnätet, ett flertal avloppspumpstationer för att sedan renas i avloppsreningsverket.

Avfallsverksamheten ansvarar för hämtning av hushållsavfall, slam och latrin, hantering av farligt avfall och produktion av biogas. Under 2013 uppgick det insamlade brännbara hushållsavfallet till 35 000 ton, och 9 000 ton matavfall samlades in från företag och hushåll. Det brännbara hushållsavfallet förbränns och används som fjärrvärme, medan matavfallet rötas i biogasanlägningen som förser Uppsalas stadsbussar med biogas. Hushållens grovavfall lämnas in på någon av de 8 återvinningscentralerna. På Hovgårdens avfallsanläggning hanteras avfall som i huvudsak återvinns. 99 procent av de 245 000 ton avfall som lämnades på Hovgården gick till material- och energiåtervinning.

Avfall

Säck- och kärlhämtning

Ny entreprenad i distrikt C

Den nya entreprenaden i det östra distriktet (distrikt C) beräknas påbörjas i september 2015. Det kan innebära driftproblem i samband med uppstart samt eventuellt ökade kostnader för verksamheten på grund av den nya upphandlingen.

Digital avläsning i hela kommunen

Idag finns digital avläsning i ett av tre distrikt. I samband med att nya avtal tecknas kommer digital avläsning att införas i de andra två distrikten med start i distrikt C hösten 2015. Det förväntas medföra ökad kontroll av våra entreprenörer samt ökad kundnöjdhet.

Entreprenaduppföljning och kundnöjdhet

Administrativa rutiner, till exempel handläggning av kundärenden, ses över för att utveckla, förbättra och effektivisera arbetssätt mellan oss och entreprenör.

Återvinningscentraler

Återvinningscentralerna ska i större utsträckning användas som en strategisk kommunikationsplattform. Återanvändning kommer att få ett större fokus.

Slam från enskilda avlopp

Ny entreprenör kommer att hämta slammet från samtliga kunder från och med mars 2015. Det kan innebära uppstartsproblem, men kommer samtidigt att betyda förbättringar för våra kunder, t.ex. avisering av vilken vecka slamtömning kommer att ske.

Biogasanläggningen

Fokusering på att utveckla rutiner och arbetssätt för att skapa större redundans och en stabilare drift.

Hovgårdens avfallsanläggning

Ökning ansträngningarna för att säkra mängden avfall in till anläggningen. Arbetet med sluttäckning kommer att fort- sätta och påverkar det ekonomiska resultatet och driften på anläggningen.

Aktivt arbete med avfallsplanen

Under kommande år kommer olika aktiviteter att genomföras för att nå de uppsatta målen i den nyantagna avfallsplanen.

VA

Vattenförsörjning

Perfluorerade ämnen

Vid upptäckten av perfluorerade ämnen i grundvattnet vid vattentäkten Stadsträdgården/Kronåsen togs de påverkade brunnarna ur drift. Arbetet med fortsatt källspårning och utredning av tänkbara behandlingsmetoder är prioriterade.

Läcksökning
För att minska mängden utläckande dricksvatten genomförs ett systematiskt arbete med läcksökning.

Låsning av brandposter
Det inleds ett arbete med låsning av brandposter för att styra uttagen till utvalda platser för att bland annat öka säkerheten i dricksvattenförsörjningen. Det medför att tappställen har anlagts i Uppsala stad.

Avloppshantering

Fettavsättningar
Ökande problem med fettavsättningar i spillvattenledningar medför ett ökat behov av underhållsspolningar. Inventering av samtliga fettavskiljare i kommunen planeras under planperioden. Under 2015 genomförs en informationskampanj om matfett från hushåll.

Slam till åkermark och uppströmsarbete
Slammet från Kungsängsverket är kvalitetssäkrat enligt Revaq. Avsättningen av slam till jordbruket är planerat att successivt öka under de närmaste åren. Ett långsiktigt och systematiskt uppströmsarbete bedrivs genom att kartlägga olika ämnen i avloppsvattnet, identifiera källor och förhindra att dessa släpps ut till ledningsnätet och når reningsverket. Informationskampanjer och krav på verksamheter syftar till att minska utsläpp till vattendrag och förekomst av oönskade ämnen i slam.

Slamtransporter mindre reningsverk
Minskade slammängder är positivt både ur miljösynpunkt (minskade transporter) och ur ekonomisk synpunkt (minskade kostnader). Därför undersöks möjligheterna att öka TS-halten i avloppslammet som transporteras från de mindre reningsverken till Kungsängsverket.

Systematiskt underhåll
Arbete för god ordning och reda samt systematiskt och planerat underhåll på maskinutrustning kommer att prioriteras. Det minskar riskerna för ofrivilliga stopp som kan leda till miljöpåverkan samt minskar riskerna för personskada. Underhållet följs upp med inspektioner.

Energieffektivisering

VA-verksamheten ska minska den totala energiförbrukningen samt minska andelen köpt elenergi. Kemikalieförbrukningen ska optimeras utifrån myndighetskrav, miljö och ekonomi.

Ett planerat pilotprojekt med installation av solpaneler på Björklinge reningsverk kommer att täcka en del av reningsverkets elbehovet.

Dagvatten

Avledning av dagvatten
I takt med förtätningen av staden ökar andelen hårdgjorda ytor vilket påverkar avledningen av dagvatten och belastningen på befintliga dagvattenledningar. Därför krävs åtgärder för flödesutjämning vid nybyggnad och förtätning i stadsmiljö.

Handbok för dagvattenhantering
En dagvattenhandbok kommer att komplettera det antagna dagvattenprogrammet.

Förvaltning

Uppsala Vatten ska fokusera på att upprätthålla värdet, funktionaliteten och standarden på de tillgångar som är upptagna i balansräkningen. Det bokförda värdet för materiella anläggningstillgångar uppgår till ca 1,5 miljarder kronor medan återanskaffningsvärdet beräknas vara ungefär sex gånger större.

Bolagsgemensamt

It-system

I bolagets verksamheter utnyttjas många olika it-system. Den snabba utvecklingen innebär att nya versioner av befintliga system och helt nya system behöver implementeras.

Pumphuset

Pumphuset är i dag i huvudsak en lokal som rymmer ett kommunaltekniskt museum. En upprustning av byggnaden och en utveckling av verksamheten planeras under planperioden. Verksamheten ska i framtiden erbjuda allmänheten, främst barn, möjlighet att på ett modernt sätt ta del av och lära sig mer om bolagets verksamheter.

Avfall

Biogas

Ett systematiskt underhållsarbete med hjälp av underhållssystemet kommer att genomföras under planperioden. Arbetet syftar till att behålla och utveckla anläggningens standard och funktion.

Återvinningscentraler

Samtliga containrar kommer att målas om under planperioden. Fortsatt underhåll av bland annat stängsel och skyltar.

Hovgården

Skyltar, belysning och lakvattenhanteringen är områden som kommer att ses över under planperioden.

VA

Vattenförsörjning

Uppgradering av styr- och övervakningssystem för vattenverken

För att uppnå en större robusthet i vattenförsörjningen kommer styr- och övervakningssystemet att uppgraderas. Bland annat kommer nya servrar att installeras och befintlig programvara uppgraderas under 2015.

Förnya elinstallationen för Storvads filteranläggning

För att säkerställa funktionen kommer förnyelsen av elanläggningen vid Storvads filteranläggning att påbörjas under 2015.

Avloppshantering

Luktreducerande åtgärder

Lukt från avloppsanläggningar ges ökad uppmärksamhet. Luktreducerande åtgärder vid Kungsängsverket och på spillvattennätet kommer också att genomföras enligt plan.

Nytt styr- och övervakningssystem för avloppsreningsverken

Larmhantering och kommunikation ses över och i samband med det kommer övervakningssystemet för avloppsreningsverk och pumpstationer i kransorterna att förnyas.

Ledningsnät

Förnyelse- och åtgärdsplan för ledningsnätet

Inom ramen för det systematiska förnyelsearbetet har en åtgärdsplan tagits fram. Reinvesteringstakten i befintligt ledningsnät ligger fast under planperioden.

Utjämningsmagasin för spillvatten

För att minska risken för källaröversvämningar och överbelastning av ledningsnätet i nordvästra delen av Uppsala byggs ett utjämningsmagasin vid Götgatan, vilket kommer att färdigställas under 2015.

Dagvatten

Uppföljning av öppna dagvattenanläggningar

Skötselprogram för öppna dagvattenanläggningar ses över. Uppföljning av Kungsängsdammens funktion har genomförts och erfarenheterna sammanställts som underlag för planering av nya anläggningar.

Utveckling och framtid

För att möta den kommande tillväxten, klara av miljö- och klimatförändringar och för att möta kundernas framtida krav behöver vi utveckla olika delar av vår verksamhet.

Nya invånare–nya utmaningar

Uppsala kommun arbetar för en tillväxt där målet är 350 000 invånare till 2050. Nya ledningar och produktionsanläggningar behöver byggas och utmaningen för Uppsala Vatten ligger här till stor del i att bygga ut i lämplig takt med en väl avvägd risknivå. Utbyggnad av allmänt VA i så kallade omvandlingsområden har inletts och kommer under en längre period att vara en del av vårt arbete.

En plan utarbetas med förslag på hur Kungsängsverket ska utvecklas för att kunna behandla avloppsvatten från en ökande befolkning.

För att kunna hantera den ökade avfallsmängden som en befolkningsökning innebär planeras nya återvinningscentraler. Även en expansion av biogasanläggningen planeras.

Utvecklingen av VA- och avfallsverksamheterna ställer höga krav på dialog inom den kommunala organisationen och tydlig kommunikation med allmänheten.

Miljövänlig utveckling

Förväntade klimatförändringar kommer att ställa krav på samverkan mellan många olika aktörer i samhället. Förändrad nederbörd kommer att innebära att en mer robust hantering av dagvatten krävs. Exempel på lämpliga åtgärder är alternativa avrinningsvägar för regn- och smältvatten och ytor som kan tillåtas svämma över.

Grundvattentäkter kan påverkas av ökad nederbörd. Brunnar kan översvämmas av ytvatten och uppehållstiden i marken ändras och därmed påverkas också många av de naturliga reningsprocesserna i marken.

För att minska Uppsala Vattens energiförbrukning och klimatpåverkan pågår ett arbete med energieffektivisering både för byggnader och processer.

Ökad konsumtion leder till ökade påfrestningar på våra naturtillgångar. Med ett ökat fokus på återanvändning på de nya återvinningscentralerna bidrar Uppsala Vatten till att minska den negativa klimatpåverkan.

För att möta efterfrågan på biogas finns det planer på att utveckla biogasanläggningen för att kunna producera ännu mer biogas.

Bolaget är också aktiv deltagare i och har satt mål inom ramen för Uppsala Klimatprotokoll. Samarbetet fungerar som ett viktigt forum för kunskapsutbyte och inspiration.

Lättillgängligt för kunden

Våra kunder vill få sina sopor hämtade som de är vana vid och när de vrider på kranen ska det rinna ut rent vatten. Utöver dessa självklara krav finns det också behov av en ökad tillgänglighet, t.ex. utökade öppettider på Hovgården och tillgång till information.

Arbetet med att möta kunderna digitalt pågår ständigt genom att kontinuerligt uppdatera digitala kanaler och förenkla och förbättra innehållet utifrån kundernas behov.

Ingen kund ska bli överraskad av att det sker byggnadsarbeten i deras område – det ska alltid föregås av information från Uppsala Vatten och eventuell entreprenör.

På återvinningscentralerna står det fysiska mötet mellan våra medarbetare och kunderna i fokus. Som ett komplement till detta kommer informationstorg att upprättas där kunderna själva kan söka information.

Regelförändringar och lagstiftning

Producentansvar/avfallsutredningen

Regeringen beslutade tidigare i år att ansvaret för insamling av tidningar och förpackningar ska ligga kvar hos producenterna. Med anledning av den nya regeringens vilja och ambition att ändra ansvarsfördelningen kan beslutet rivas upp. Det är i nuläget oklart om ansvaret

kommer att vara kvar hos producenterna eller flyttas över till kommunerna. Ett kommunalt ansvar ger bolaget möjligheten att förbättra insamlingsresultatet och utveckla framtidens insamlingssystem.

Förslag till ny slamförordning
Kraven på avloppsslammets och biogödslets kvalitet kommer att höjas i framtiden. Framförallt ökar kraven på hygienisering. Mer fokus läggs också på innehållet av organiska föroreningar.

Vattendirektivet
Nya åtgärdsprogram för Vattendirektivet tas fram. Tolkningar av direktivet kan ge förändrade krav som berör spill- och dagvatten.

Dricksvattenutredningen
Reslutat från den pågående drickvattenutredningen förväntas påverka VA-verksamheten, bland annat genom ändrade krav på materialval vid kontakt med dricksvatten.

Strategisk utblick mot 2050

Inom ramen för arbetet med en ny översiktsplan för Uppsala kommun tar Uppsala Vatten fram två underlagsrapporter. Rapporterna behandlar möjliga långsiktiga utvecklingstrender för VA- respektive avfallsverksamheterna. En fortsatt urbanisering kommer sannolikt att påverka de tekniska lösningarna för både VA och avfall. Hushållning med energi och övriga resurser är andra viktiga påverkansfaktorer i framtiden liksom förväntade klimatförändringar. I rapporterna sammanfattas möjliga utvecklingsalternativ i tre olika scenarier för VA respektive avfall.

I samband med aktualitetsförklaringen av kommunens översiktsplan gav kommunfullmäktige också två uppdrag som kan påverka bedömningen av den framtida utvecklingen. Dels att ta fram ett förslag till lokaliseringsprogram för framtida avloppshantering, dels att ta fram en plan för vatten- och avloppshanteringen utanför verksamhetsområdet för vatten och avlopp.

Samverkan med grannkommunerna

Ett samarbete har påbörjats med grannkommunerna Knivsta, Tierp och Östhammar om erfarenhetsutbyte och samverkan om vissa frågor inom avfallsområdet.

Effektiviseringsberedningen i Uppsala län har också beslutat att genomföra en förstudie om samverkan inom VA- och avfallsområdet mellan Tierp, Uppsala och Östhammars kommuner.

Avfall

Nya återvinningscentraler

Nya, större centraler möjliggör sortering av fler fraktioner än vad som finns idag. Vid en av centralerna planeras för en så kallad kretsloppspark där kunderna har möjlighet att handla begagnade produkter. Ambitionen är att ta ytterligare ett steg mot en kretsloppsbaserad avfallshantering.

Två nya centraler förväntas vara tagna i drift inom en femårsperiod och kommer att påverka driftskostnaderna i form av högre kapital- och personalkostnader.

Utveckling av biogasanläggningen

Ny förbehandling
För att möjliggöra en fortsatt expansion där mer råvara tas emot, inklusive förpackat livsmedelsavfall, investeras i en ny förbehandling vid biogasanläggningen. Förutom ökad kapacitet kommer också driftstoppen att minska.

Ny rötkammare på biogasanläggningen
För att utöka, men också för att öka redundansen, kommer en ny rötkammare att byggas under de närmaste åren, eftersom den äldsta rötkammaren kommer att behöva stängas eller tas ner för en mer omfattande renovering.

Utveckling av Hovgårdens avfallsanläggning

Det finns behov av såväl investering i infrastruktur som utveckling av behandlingsmetoder på avfallsanläggningen. Under de närmaste åren finns det behov av att blicka framåt och utreda hur en modern avfallsanläggning ser ut om 10 år.

Utreda framtida insamlingssystem

Det nuvarande systemet för säck- och kärlhantering med två fraktioner (brännbart avfall och matavfall), där hushållen får lägga matavfallet i valfri påse, har funnits i 15 år. En utredning av det nuvarande systemet bör därför göras.

Beslut om större förändringar i insamlingssystemet bör dock avvakta ett eventuellt nytt beslut om insamlingsan- svaret för tidningar och förpackningar.

VA

Vattenförsörjning

Funktionsanalys Åsen

En så kallad funktionsanalys av Uppsalaåsen kommer att genomföras med hjälp av en hydraulisk modell. I projektet ingår också att samla kunskap och erfarenhet om åsens funktion.

Eftersom åsen har en så strategisk betydelse för Uppsalas vattenförsörjning är det viktigt att kunna simulera olika risker.

Storvreta vattenverk

För att klara den framtida utvecklingen i Storvreta kommer en ny vattentäkt och ett nytt vattenverk att byggas under planperioden. Det nya vattenverket beräknas kunna tas i drift 2018.

Nya överföringsledningar och huvudstråk

Sydvästra staden

Den planerade utbyggnaden i Rosendal, Ulleråker och Dag Hammarssköldsstråket, som på sikt kan generera upp till 20 000 lägenheter, innebär att det kommer att behövas omfattande utbyggnad av huvudledningar.

Eftersom att området till stor del saknar befintliga ledningssystem kommer stora investeringar att krävas initialt för att möjliggöra en exploatering av bl.a. Ulleråker.

Ledningsstråk till Almunge

Vatten- och spillvattenledningarna från Uppsala till Gunsta förlängs till Länna och Almunge. Ledningarna ersätter befintliga vattenverk och reningsverk.

Satsningen på överföringsledningar i stråket ut till Almunge möjliggör också exploatering av nya bostadsområden i en del av kommunen där bra förutsättningar för lokal vattenförsörjning saknas. Även en del äldre bebyggelse kommer att kunna anslutas.

Avloppshantering

Kompletteringar vid Kungsängsverket

Vid Kungsängsverket kommer ytterligare en försedimen- teringsbassäng att byggas i block C. Åtgärden ökar driftsäkerheten och ger en robustare anläggning.

För att minska problemen vid höga flöden kommer förstärkning av galler och sandfång i block A och B att genomföras.

För att öka driftsäkerheten och förbättra kväveavskiljningen införs intermittent luftning och slamskrapor, samt byter ut inlopps- och returslampumpar, styrdatorer m.m. i block A.

Läkemedelsrester

Inom ramen för ett forskningsprojekt pågår försök vid Kungsängsverket att rena bort läkemedelsrester ur avloppsvattnet. Utveckling av nya reningsmetoder görs för att kunna möta framtida utökade reningskrav.

Dagvatten

Planering av hållbara dagvattenlösningar

I pågående planering av flera exploateringsområden, däribland Rosendal och Östra Salabacke, läggs stor vikt vid en miljömässig, robust och modern dagvattenhantering. Både underjordiska och öppna dagvattenanläggningar kommer att anläggas.

Ekonomi

Uppsala Vatten planerar att under perioden 2015–2018 investera för cirka 1,4 miljarder kronor, vilket motsvarar cirka 350 mnkr per år. Fördelningen mellan VA- och avfallsverksamheterna är 80 respektive 20 procent.

Det ackumulerade resultatet för Uppsala Vatten beräknas för planperioden 2015–2018 uppgå till drygt 38 mnkr. Hela resultatet hänför sig till avfallsverksamheten. Resultatet för den taxefinansierade monopolverksamheten blir alltid noll, då uppkomna överskott, alternativt underskott, regleras mot balansposterna förutbetalda avgifter.

Investeringsbehov

VA

De totala investeringarna, för perioden 2015–2018, beräknas till 1 107 mnkr. Investeringar i VA-ledningar står för cirka 70 % av den totala investeringsnivån för VA-verksamheten. Förutom en fortsatt VA-utbyggnad i stråket Gunsta–Länna–Almunge och Jälla–Skölsta, så planeras även en utbyggnad av Sydvästra staden, där omfattningen och tidsplanen kommer att kräva mycket interna och externa resurser. Vidare planeras stora investeringar i Storvretas vattenförsörjning samt i Kungsängsverket.

Avfall

De totala investeringarna, för perioden 2015–2018, beräknas till 291 mnkr. Investeringar i nya och gamla återvinningscentraler står för drygt 60 % av den totala investeringsnivån för avfallsverksamheten. Vidare planeras en fortsatt utbyggnad av biogasanläggningen vid Kungsängens gård, för drygt 70 mnkr, under planperioden.

Låneskuld

Bolagets låneskuld förväntas, under perioden 2015–2018, öka med 666 mnkr till 1 807 mnkr till följd av de planerade investeringarna. VA-verksamhetens låneskuld beräknas öka med 620 mnkr till 1 718 mnkr och avfallsverksamhetens låneskuld beräknas öka med 46 mnkr till 89 mnkr. Självfinansieringsgraden under planperioden beräknas till drygt 50 %. Räntan på nya lån förväntas, under planperioden 2015–2018, stiga med inflationen som beräknas till 3 % i början av planperioden och därefter öka till 4,5 % till i slutet av planperioden.

Ekonomiskt resultat 2015–2018

VA

Intäkterna från brukningsavgifter beräknas för perioden 2015–2018 uppgå till 976 mnkr, i genomsnitt 244 mnkr per år, och intäkterna från anslutningsavgifterna beräknas för samma period uppgå till totalt 175 mnkr, i genomsnitt 44 mnkr per år. Den stora planerade VA-utbyggnaden innebär fler VA-anslutningar, jämfört med tidigare år, vilket genererar mer intäkter i form av anslutningsavgifter. Även brukningsavgifterna förväntas öka något till följd av fler anslutna kunder. De totala kostnaderna för VA-verksamheten beräknas under planperioden öka med 68 mnkr från 287 mnkr år 2015 till 355 mnkr år 2018. Räntekostnader och avskrivningar utgör 55 mnkr av ökningen, främst på grund av höga investeringsnivåer.

Avfall

Det ackumulerade resultatet för verksamheterna deponi och biogas beräknas till 38 mnkr för perioden 2015–2018. Intäkterna från biogasverksamheten förväntas uppgå till totalt 242 mnkr för perioden och kostnaderna beräknas till 226 mnkr, vilket ger ett ackumulerat resultat på 16 mnkr. Nya investeringar i biogasanläggningen gör att avskrivningarna ökar i slutet av planperioden. Resultatet förutsätter fortsatt god tillgång på substrat och en ökad gasförsäljning medför att biogasverksamheten visar ett positivt resultat under varje enskilt år under planperioden.

Intäkterna för deponiverksamheten beräknas bli 175 mnkr för perioden och kostnaderna beräknas till 153 mnkr, vilket ger ett ackumulerat resultat på 22 mnkr. År 2017 beräknas etapp 1 vara sluttäckt vilket innebär att entreprenadkostnaden kopplad till sluttäckningen försvinner. Även intäkterna minskar, främst på grund av minskade avfallsmängder.

Intäkterna från hushållsavfallsavgifter beräknas för perioden uppgå till 522 mnkr, i genomsnitt 130 mnkr per år, och kostnaderna beräknas under samma period öka med 21 mnkr från 125 mnkr år 2015 till 146 mnkr år 2018. Investeringarna i de nya återvinningscentralerna påverkar kostnadsutvecklingen i slutet av perioden, dels i form av ökade avskrivnings- och räntekostnader, dels på grund av ökad bemanning.

Av ekonomibilagorna framgår intäkter, kostnader, resultat, investeringar samt utgående saldon avseende viktiga balansposter som förutbetalda avgifter, fonder och eget kapital.

Resultatrisker

En av de största resultatriskerna är ränteutvecklingen som i första hand berör VA-verksamheten. En procentenhet högre ränta medför drygt 10 miljoner kronor i ökade kostnader med nuvarande lånestock. Risken ökar med en ökad låneskuld. Nivån på pågående investeringar beräknas till cirka 300–400 miljoner kronor per år. Med en snabbare aktivering av pågående investeringar ökar avskrivningarna, vilket i sin tur påverkar resultatet.

Tillgången av substrat till biogasframställningen är en annan resultatrisk. Tapp av leverantörer som levererar substrat till biogasanläggningen kan innebära att anläggningen inte kan producera med full kapacitet. Även tekniska haverier på anläggningen kan påverka resultatet negativt.

Hovgårdens avfallsanläggning är en verksamhet som är förhållandevis konjunkturkänslig då aktiviteten inom byggsektorn är resultatpåverkande. Enstaka stora kontrakt rörande exempelvis behandling av förorenad jord kan också påverka resultatet.

Andra resultatrisker, eller snarare likviditetsrisker, är "framtunga" investeringar i exploateringsområden, d.v.s. utbyggnadsområden där investeringsutgifterna ligger i framkant av projekten, och att debiterade anslutningsavgifter infaller först senare i exploateringsskedet. Likviditetsrisken tilltar med lågkonjunktur när efterfrågan på bostäder avtar i utbyggnadsområden. Bolaget måste för varje tillkommande exploateringsområde ta fram en kalkyl på i vilken takt området bebyggs, som underlag för besluten.

Med hänsyn taget till ovanstående osäkerheter kan det under planperioden vara aktuellt med vissa taxejusteringar. Några taxejusteringar är dock inte inarbetade i affärsplanen 2015–2018.

Ekonomibilagor

Resultaträkning

Not till resultaträkning

Driftbudget 2015 och planeringsramar 2016-2018

Investeringar

Balansposter

Resultaträkning

Belopp i tkr	Budget 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018
Nettoomsättning	**508 535**	**533 280**	**559 140**	**569 060**
Punktskatter	6 810	-3 000	-2 400	-4 900
Övriga rörelseintäkter	8 500	8 500	8 500	8 500
Summa rörelsens intäkter	**523 845**	**538 780**	**565 240**	**599 660**
Rörelsens kostnader:				
Övriga externa kostnader	-290 075	-297 940	-301 075	-298 165
Personalkostnader	-94 375	-97 135	-99 705	-106 235
Avskrivningar på materiella anläggningstillgångar	-86 535	-93 585	-106 280	-125 595
Rörelseresultat	**52 860**	**50 120**	**58 180**	**69 665**
Resultat från finansiella poster:				
Ränteintäkter	200	200	200	200
Räntekostnader	-34 200	-42 175	-52 550	-64 520
	-34 000	-41 975	-52 350	-64 320
Resultat efter finansiella poster	**18 860**	**8 145**	**5 830**	**5 345**
Skatt på årets resultat	0	0	0	0
Årets resultat	**18 860**	**8 145**	**5 830**	**5 345**

Not till resultaträkning

Not 1 i Rörelsens intäkter m.m. *Belopp i tkr*	Budget 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018
VA	287 400	305 900	327 200	355 500
varav uttag/avsättning brukningsavgifter	*3 224*	*11 724*	*22 024*	*39 324*
varav uttag/avsättning anläggningsfond	*-10 700*	*-8 700*	*-1 700*	*2 300*
varav uttag/avsättning investeringsfond	*3 775*	*3 775*	*3 775*	*3 775*
Avfall	236 445	232 880	238 040	244 160
varav uttag/avsättning hushållsavgifter	*-4 950*	*-1 385*	*2 575*	*15 735*
varav uttag/avsättning investeringsbidragsfond	*840*	*840*	*640*	*640*
Summa intäkter	**523 845**	**538 780**	**565 240**	**599 660**
Rörelseresultat				
VA	32 800	40 800	49 800	61 800
Avfall	20 060	9 320	8 380	7 865
	52 860	**50 120**	**58 180**	**69 665**
Resultat efter finansiella poster				
VA	0	0	0	0
Avfall	18 860	8 145	5 830	5 345
	18 860	**8 145**	**5 830**	**5 345**

Driftbudget 2015 och planeringsramar 2016–2018

VA *Belopp i tkr*	Budget 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018
Intäkter:				
Brukningsavgifter	241 300	243 300	245 300	247 300
Anläggningsavgifter	37 000	43 000	45 000	50 000
Övriga intäkter	12 800	12 800	12 800	12 800
varav netto från/till fonder	*-3 700*	*6 800*	*24 100*	*45 400*
Summa intäkter	**287 400**	**305 900**	**327 200**	**355 500**
Kostnader:				
VA-gemensamt	-32 830	-33 780	-34 595	-35 635
Distribution	-42 400	-45 965	-49 910	-57 360
Avledning	-58 620	-65 350	-73 095	-84 565
Produktion	-71 665	-74 200	-78 700	-82 640
Behandling	-81 885	-86 605	-90 900	-95 300
Summa kostnader	**-287 400**	**-305 900**	**-327 200**	**-355 500**
varav räntor och avskrivningar	*-101 800*	*-115 800*	*-132 800*	*-156 800*
Årets resultat	**0**	**0**	**0**	**0**

Avfall *Belopp i tkr*	Budget 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018
Intäkter:				
Hushållsavfall	111 300	114 230	117 930	131 310
Slam och latrin	13 965	14 810	15 070	15 330
Biogas	58 620	59 520	61 320	62 520
Återvinning och deponi	52 560	44 320	43 720	35 000
varav netto från/till fonder	*-4 410*	*-545*	*3 215*	*16 375*
Summa intäkter	**236 445**	**232 880**	**238 040**	**244 160**
Kostnader:				
Hushållsavfall	-111 300	-114 230	-117 930	-131 310
Slam och latrin	-13 965	-14 810	-15 070	-15 330
Biogas	-52 050	-53 465	-59 005	-61 595
Återvinning och deponi	-40 270	-42 230	-40 205	-30 580
Summa kostnader	**-217 585**	**-224 735**	**-232 210**	**-238 815**
varav räntor och avskrivningar	*-18 735*	*-19 760*	*-25 830*	*-33 115*
Årets resultat	**18 860**	**8 145**	**5 830**	**5 345**

Investeringar

Investeringar *Belopp i mnkr*	Budget 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018
VA	**250**	**286**	**294**	**277**
varav Gunsta–Länna–Almunge	*59*	*43*	*20*	*82*
varav Jälla–Skölsta	*17*	*26*	*24*	*16*
varav Sydvästra staden	*10*	*50*	*42*	*41*
varav reinvesteringar	*41*	*37*	*33*	*38*
varav Storvreta vattenförsörjning	*13*	*32*	*11*	*3*
varav Kungsängsverket	*24*	*51*	*55*	*44*
varav PFAA/uran/UV-ljus	*1*	*11*	*27*	*18*
Avfall	**36**	**90**	**134**	**32**
varav ÅVC (inkl markförvärv på 40 mnkr)	*11*	*37*	*109*	*25*
varav biogas	*19*	*42*	*10*	*2*
varav Hovgården	*5*	*10*	*14*	*5*
Summa investeringar	**286**	**376**	**428**	**309**

Balansposter

Viktiga balansposter (UB 31/12) *Belopp i mnkr*	Budget 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018
VA				
Förutbetalda brukningsavgifter	45	33	11	-28
Förutbetalda anslutningsavgifter	282	291	292	290
Investeringsfond	67	63	60	56
Avfall				
Förutbetalda hushållsavfallsavgifter	42	43	41	25
Investeringsbidragsfond	6	5	4	3
Deponifond	32	32	33	34
Fritt eget kapital	167	175	181	186
Summa balansposter	**640**	**642**	**621**	**566**
Låneskuld totalt	**1 270**	**1 439**	**1 658**	**1 807**
Varav VA	*1 228*	*1 398*	*1 568*	*1 718*
Varav Avfall	*42*	*41*	*90*	*89*
Självfinansieringsgrad investeringar totalt, %	**55 %**	**55 %**	**50 %**	**45 %**
varav VA, %	50 %	40 %	40 %	40 %
varav Avfall, %	100 %	100 %	60 %	100 %

Oktober 2014. Framsida: Biogasanläggningen 2014

UPPSALA VATTEN

RESULTATRÄKNING - Prognos 2014, Budget 2015, Plan 2016-2018

Bolagsnamn: **Uppsala Vatten och Avfall AB**

Bolagskod: **9191**

Upprättad av: **Michael Sundqvist**

1 jan - 31 dec	Kto	Bokslut 2013 tkr	Prognos 2014 tkr	Budget 2015 tkr	Plan 2016 tkr	Plan 2017 tkr	Plan 2018 tkr
Rörelsens intäkter							
Nettoomsättning							
- extern	3510	420 782	427 210	451 535	474 780	499 140	534 560
- intern inom Stadshuskoncernen	3520	47 818	45 900	46 000	47 000	48 000	49 000
- intern inom kommunkoncernen	3530	10 100	10 200	11 000	11 500	12 000	12 500
Sa nettoomsättning	3500	**478 700**	**483 310**	**508 535**	**533 280**	**559 140**	**596 060**
Punktskatter	3750	2 177	6 750	6 810	-3 000	-2 400	-4 900
Förändring av lager av prod i arbete, färdiga varor	4900						
Aktiverat arbete för egen räkning	3800						
Övriga rörelseintäkter							
- extern	3910	8 735	8 200	8 300	8 300	8 300	8 300
- intern inom Stadshuskoncernen [1]	3920	98	100	100	100	100	100
- intern inom kommunkoncernen	3930	162	100	100	100	100	100
Sa övriga rörelseintäkter	3900	8 995	8 400	8 500	8 500	8 500	8 500
Summa rörelsens intäkter	**3999**	**489 872**	**498 460**	**523 845**	**538 780**	**565 240**	**599 660**
Rörelsens kostnader							
Råvaror och förnödenheter	4000						
Handelsvaror	4600	-84 603	-81 920	-86 925	-90 360	-88 940	-79 720
Övriga externa kostnader	6910	-197 175	-197 515	-202 530	-206 950	-211 495	-217 795
Personalkostnader	7600	-84 262	-89 925	-94 375	-97 135	-99 705	-106 235
Av-/nedskrivningar	7800	-66 850	-77 655	-86 535	-93 585	-106 280	-125 595
Jämförelsestörande poster	7980						
Övriga rörelsekostnader	7990	-598	-610	-620	-630	-640	-650
Summa rörelsens kostnader	**7998**	**-433 488**	**-447 625**	**-470 985**	**-488 660**	**-507 060**	**-529 995**
Rörelseresultat	**7999**	**56 384**	**50 835**	**52 860**	**50 120**	**58 180**	**69 665**
Resultat från finansiella investeringar:							
Resultat från andelar i koncernföretag, utdelning	8021						
Resultat från andelar i koncernföretag, HB	8022						
Resultat från andelar i koncernföretag, övr	8029						
Sa resultat från andelar i koncernföretag	8020	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Resultat från andelar i intresseföretag	8100						
Resultat från övr värdepapper o fordringar som är anläggningstillgångar							
- externt	8210						
- internt inom Stadshuskoncernen	8261						
- internt inom kommunkoncernen	8262						
Sa resultat fr övr värdepapper o fordr	8200	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Övr ränteintäkter o liknande resultatposter							
- externt	8310	226	200	200	200	200	200
- internt inom Stadshuskoncernen	8361						
- internt inom kommunkoncernen	8362						
Sa övr ränteintäkter o liknande resposter	8300	**226**	**200**	**200**	**200**	**200**	**200**
Räntekostnader o liknande resultatposter							
- externt	8410	-5					
- internt inom Stadshuskoncernen	8461						
- internt inom kommunkoncernen	8462	-30 257	-30 230	-34 200	-42 175	-52 550	-64 520
Sa räntekostnader o liknande resultatposter	8400	**-30 262**	**-30 230**	**-34 200**	**-42 175**	**-52 550**	**-64 520**
Jämförelsestörande poster	8480						
S:a resultat fr finansiella investeringar	**8498**	**-30 036**	**-30 030**	**-34 000**	**-41 975**	**-52 350**	**-64 320**
Resultat efter finansiella poster	**8499**	**26 348**	**20 805**	**18 860**	**8 145**	**5 830**	**5 345**

INVESTERINGAR/FÖRSÄLJNINGAR MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Bolagsnamn/koncern:	**Uppsala Vatten och Avfall AB**
Bolagskod:	**9191**
Upprättad av:	**Michael Sundqvist**

i tkr	**Prognos 2014**	**Budget 2015**	**Plan 2016**	**Plan 2017**	**Plan 2018**
MARK					
Årets nyanskaffningar (+)			30 000	10 000	
Sålt/utrangerat under året (-)					
MARKANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
BYGGNADER					
Årets nyanskaffningar (+)	8 000	46 000	90 000	125 000	55 000
Sålt/utrangerat under året (-)					
MASKINER OCH ÖVRIGA TEKNISKA ANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)	55 000	32 000	57 000	62 000	31 000
Sålt/utrangerat under året (-)					
INVENTARIER, VERKTYG OCH INSTALLATIONER					
Årets nyanskaffningar (+)	179 225	207 600	198 970	230 400	223 500
Sålt/utrangerat under året (-)					
PÅGÅENDE NYANLÄGGNINGAR					
Årets nyanskaffningar (+)					
Sålt/utrangerat under året (-)					
SUMMA ÅRETS NYANSKAFFNINGAR	**242 225**	**285 600**	**375 970**	**427 400**	**309 500**
därav för egen verksamhet					
därav för annans verksamhet i kommunkoncernen					
(beställare och belopp specificeras):					
SUMMA SÅLT/UTRANGERAT UNDER ÅRET	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Lån hos Uppsala kommun per 31/12 åren 2014-2018

Bolagsnamn/koncern:	**Uppsala Vatten och Avfall AB**
Bolagskod:	**9191**
Upprättad av:	**Michael Sundqvist**

i tkr.

Benämning	Konto	Prognos 2014-12-31	Budget 2015-12-31	Plan 2016-12-31	Plan 2017-12-31	Plan 2018-12-31	
Interna långfristiga skulder	2360	1 141 400	1 270 000	1 439 000	1 658 000	1 807 000	(d.v.s. långfristiga lån hos Uppsala kommun)
Interna kortfristiga skulder	2460	0	0	0	0	0	(d.v.s. kortfristiga lån hos Uppsala kommun)
Koncernkonto	1960	0	0	0	0	0	(d.s. positivt saldo koncernkonto hos Uppsala kommun)
Koncernkonto	2415	43 600	44 000	44 000	44 000	44 000	(d.v.s. negativt saldo koncernkonto hos Uppsala kommun)

Ev. kommentarer

Nettoupplåningen beräknas för perioden 2015-2018 öka med 666 mnkr tillföljd av många och stora investeringsprojekt.