

§ 305

Samordning av fastighetsförvaltningen i kommunen med mera samordning av fastighetsförvaltning

KSN-2019-1841

Beslut

Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår kommunstyrelsen föreslå kommunfullmäktige besluta

1. **att** det av Uppsala Stadshus AB ägda bolaget Uppsala R2 AB används för att skapa ett nytt fastighetsbolag för förvaltning av fastigheter och anläggningar,
2. **att** godkänna namnbyte av Uppsala R2 AB till Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB, eller det namn som godkänns av Bolagsverket,
3. **att** godkänna ny bolagsordning för Uppsala R2 AB, under namnändring till Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB, i enlighet med ärendets **bilaga 2**,
4. **att** godkänna namnbyte av Aktiebolaget Uppsala Kommuns Industrihus till Uppsala Kommun Utvecklingsfastigheter AB, eller det namn som godkänns av Bolagsverket,
5. **att** godkänna ny bolagsordning för Aktiebolaget Uppsala Kommuns Industrihus, under namnändring till Uppsala Kommun Utvecklingsfastigheter AB, i enlighet med ärendets **bilaga 3**,
6. **att** godkänna att fusion genomförs av Uppsala kommun Förvaltningsfastigheter AB, Fyrishov AB och Uppsala kommun Sport- och rekreativfastigheter AB in i Uppsala R2 AB, under namnändring till Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB,
7. **att** kommunstyrelsen ska genomföra en verksamhetsöverlåtelse av verksamheten fastighetsdrift från fastighetsstaben inom kommunledningskontoret till Uppsala R2 AB, under namnändring till Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB,
8. **att** idrotts- och fritidsnämnden ska genomföra en verksamhetsöverlåtelse av anläggningsdrift och bokningsadministration från idrotts- och fritidsavdelningen inom stadsbyggnadsförvaltningen till Uppsala R2 AB, under namnändring till Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB,
9. **att** godkänna att AB Uppsala Kommuns Industrihus genomför en verksamhetsöverlåtelse av bolagets fastighetsförvaltande verksamhet till

Kommunstyrelsens arbetsutskott
Protokollsutdrag

Datum:
2020-10-06

Uppsala R2 AB, under namnändring till Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB,

10. **att** uppdra till kommunstyrelsen att fatta nödvändiga följdbeslut så att de av kommunfullmäktig fattade besluten för att genomföra samordning av kommunkoncernens fastighetsförvaltning i ett nytt bolag, verkställs,
11. **att** revidera Reglemente för kommunstyrelsen och övriga nämnder i enlighet med ärendets **bilaga 4**,
12. **att** förrätta val av ny styrelse för Uppsala R2 AB, under namnändring till Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB, enlighet med ärendets **bilaga 5**,
13. **att** utse lekmannarevisorer för Uppsala R2 AB, under namnändring till Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB, i enlighet med ärendets **bilaga 5**.
14. **att** uppdra till Uppsala R2 AB och Aktiebolaget Uppsala kommuns Industrihus att genomföra en extra bolagsstämma där kommunfullmäktiges beslut anmäls och därefter registrera de nya bolagsordningarna hos Bolagsverket.
15. **att** uppdra till Uppsala R2 AB, under namnändring Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB, och Uppsala Stadshus AB att säkerställa att de bedömda synergivinsterna uppnås och att löpande avrapportera framdriften av genomförandet och dess ekonomiska effekter samt medborgarnyttan till kommunstyrelsens arbetsutskott.

Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår kommunstyrelsen besluta

16. **att** utredningen om organisering av barns och ungas fritid, handläggs i ett nytt ärende som ska återrapporteras till kommunstyrelsen under år 2021.

Kommunstyrelsens arbetsutskott beslutar för egen del

17. **att** kalla idrotts- och fritidsnämnden samt berörda bolagsstyrelser till en remisskonferens före den 20 oktober 2020.

Sammanfattning

Den 18 september 2019 § 177 beslutade kommunstyrelsen, med tilläggsdirektiv 11 mars 2020 § 48, att samordningsmöjligheterna inom kommunkoncernens fastighetsförvaltning ska utredas. Det beslutades också att ett förslag på en fördjupad utredning gällande samordning kring barn och ungas fritid, i syfte att öka kvaliteten och effektiviseringen i verksamheten, ska presenteras.

Utredningens slutsatser, som framgår av ärendets **bilaga 1**, pekar på att en samordning av kommunkoncernens fastighetsförvaltning, genom bland annat sammanslagning av några av kommunens fastighetsförvaltande bolag till ett bolag och övergång av viss verksamhet från kommunstyrelsen samt idrotts- och fritidsnämnden till samma bolag, ger flera fördelar. Därför föreslås kommunfullmäktige fatta nödvändiga beslut för att åtgärderna ska kunna genomföras.

Justerandes signatur

Utdragsbestyrkande

Kommunstyrelsens arbetsutskott
Protokollsutdrag

Datum:
2020-10-06

Därutöver framgår av utredningen att frågan om organisering av barns och ungas fritid för att öka kvaliteten och effektiviteten i verksamheten bör utredas ytterligare och handläggas i ett eget ärende som återrapporteras i ett senare skede.

Beslutsunderlag

- Tjänsteskrivelse daterad den 23 september 2020
- Bilaga 1, Utredningsrapport Samordning av fastighetsförvaltningen i kommunkoncernen samt förslag på en fördjupad utredning av samordning kring barn och ungas fritid.
- Bilaga 2, förslag till ny bolagsordning för Uppsala R2 AB, under namnändring till Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB
- Bilaga 3, förslag till ny bolagsordning för Aktiebolaget Uppsala Kommuns Industrihus, under namnändring till Uppsala Kommun Utvecklingsfastigheter AB,
- Bilaga 4, förslag till revidering av Reglemente för kommunstyrelsen och övriga nämnder
- Bilaga 5, förslag till ny styrelse samt lekmannarevisorer för Uppsala R2 AB, under namnändring till Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB

Yrkanden

Jonas Petersson (C) och Jonas Segersam (KD) yrkar:
återremiss och föreslår att det bildas två (2) bolag, ett verksamhetsbolag och ett renodlat fastighetsbolag.

Till verksamhetsbolaget lyfts verksamhetsdelen från Fyrishov AB, Uppsala kommun Sport- och rekreationsfastigheter AB och IFN. Bokning och föreningservice förs över till verksamhetsbolaget.

Fastighetsbolaget övertar fastigheterna från Fyrishov, Uppsala kommun Sport- och rekreationsfastigheter AB och Uppsala kommun förvaltningsfastigheter AB.

Erik Pelling (S) yrkar att kommunstyrelsens arbetsutskott beslutar för egen del:
*att kalla idrotts- och fritidsnämnden samt berörda bolagsstyrelser till en remisskonferens före den 20 oktober, samt
att Uppsala R2 AB:s ska namnändras till Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB.*

Beslutsgång

Ordförande ställer först Jonas Petersson (C) med fleras återremissyrkande mot ärendets avgörande idag och finner att ärendet ska avgöras idag.

Ordförande ställer därefter Erik Pellings (S) yrkanden mot avslag och finner att arbetsutskottet bifaller desamma.

Justerandes signatur

Utdragsbestyrkande

Kommunstyrelsens arbetsutskott
Protokollsutdrag

Datum:
2020-10-06

Ordförande ställer slutligen föreliggande förslag

Reservation

Jonas Petersson (C) och Jonas Segersam (KD) reserverar sig mot beslutet till förmån för Jonas Petersson (C) med fleras yrkande.

Särskilt yttrande

Hanna Victoria Mörck (V) lämnar ett särskilt yttrande:

Ärendet är dåligt berett då enbart ordföringar och VD:ar har ingått i beredningen. Det är inte fy skam, men det innebär samtidigt att det saknas många åsikter och perspektiv i utredningen. Utifrån att det är svårt att avgöra vad de respektive delarna i kommunen själva önskar och ser för problem och utmaningar så är det också delvis svårt att se hur förslaget kommer kunna lösa de problem som identifierats. Därför yrkade vi på en remiss till de berörda bolagen och förvaltningarna. Detta hörsammades och det är bra. Vi vill inte gå händelserna i förväg utan väntar med eventuella ytterligare åsikter till kommunstyrelsen då vi har fått veta mer om hur de berörda delarna av kommunen ser på organisationsförändringen.

Justerandes signatur

Utdragsbestyrkande

Kommunledningskontoret
Tjänsteskrivelse till kommunstyrelsen

Datum:
2020-09-23

Diarienummer:
KSN-2019-1841

Handläggare:
Sofie Blomgren, Carl Ljunggren

Samordning av fastighetsförvaltningen i kommunen med mera

Förslag till beslut

Kommunstyrelsens föreslår kommunfullmäktige besluta

1. **att** det av Uppsala Stadshus AB ägda bolaget Uppsala R2 AB används för att skapa ett nytt fastighetsbolag för förvaltning av fastigheter och anläggningar,
2. **att** godkänna namnbyte av Uppsala R2 AB till Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB, eller det namn som godkänns av Bolagsverket,
3. **att** godkänna ny bolagsordning för Uppsala R2 AB, under namnändring till Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB, i enlighet med ärendets **bilaga 2**,
4. **att** godkänna namnbyte av Aktiebolaget Uppsala Kommuns Industrihus till Uppsala Kommun Utvecklingsfastigheter AB, eller det namn som godkänns av Bolagsverket,
5. **att** godkänna ny bolagsordning för Aktiebolaget Uppsala Kommuns Industrihus, under namnändring till Uppsala Kommun Utvecklingsfastigheter AB, i enlighet med ärendets **bilaga 3**,
6. **att** godkänna att fusion genomförs av Uppsala kommun Förvaltningsfastigheter AB, Fyrishov AB och Uppsala kommun Sport- och rekreativfastigheter AB in i Uppsala R2 AB, under namnändring till Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB,
7. **att** kommunstyrelsen ska genomföra en verksamhetsöverlåtelse av verksamheten fastighetsdrift från fastighetsstaben inom kommunledningskontoret till Uppsala R2 AB, under namnändring till Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB,
8. **att** idrotts- och fritidsnämnden ska genomföra en verksamhetsöverlåtelse av anläggningsdrift och bokningsadministration från idrotts- och

fritidsavdelningen inom stadsbyggnadsförvaltningen till Uppsala R2 AB, under namnändring till Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB,

9. **att** godkänna att AB Uppsala Kommuns Industrihus genomför en verksamhetsöverlåtelse av bolagets fastighetsförvaltande verksamhet till Uppsala R2 AB, under namnändring till Uppsala Kommunhus och Arenor AB,
10. **att** uppdra till kommunstyrelsen att fatta nödvändiga följdbeslut så att de av kommunfullmäktig fattade besluten för att genomföra samordning av kommunkoncernens fastighetsförvaltning i ett nytt bolag, verkställs,
11. **att** revidera Reglemente för kommunstyrelsen och övriga nämnder i enlighet med ärendets **bilaga 4**,
12. **att** förrätta val av ny styrelse för Uppsala R2 AB, under namnändring till Uppsala Kommunhus och Arenor AB, enlighet med ärendets **bilaga 5**, samt
13. **att** utse lekmannarevisorer för Uppsala R2 AB, under namnändring till Uppsala Kommunhus och Arenor AB, i enlighet med ärendets **bilaga 5**.
14. **att** uppdra till Uppsala R2 AB och Aktiebolaget Uppsala kommuns Industrihus att genomföra en extra bolagsstämma där kommunfullmäktiges beslut anmäls och därefter registrera de nya bolagsordningarna hos Bolagsverket.
15. **att** uppdra till Uppsala R2 AB, under namnändring till Uppsala Kommunhus och Arenor AB, och Uppsala Stadshus AB att säkerställa att de bedömda synergivinsterna uppnås och att löpande avrapportera framdriften av genomförandet och dess ekonomiska effekter samt medborgarnyttan till kommunstyrelsens arbetsutskott.

Kommunstyrelsen beslutar för egen del

1. **att** utredningen om organisering av barns och ungas fritid, handläggs i ett nytt ärende som ska återrapporteras till kommunstyrelsen under år 2021.

Ärendet

Den 18 september 2019 § 177 beslutade kommunstyrelsen, med tilläggsdirektiv 11 mars 2020 § 48, att samordningsmöjligheterna inom kommunkoncernens fastighetsförvaltning ska utredas. Det beslutades också att ett förslag på en fördjupad utredning gällande samordning kring barn och ungas fritid, i syfte att öka kvaliteten och effektiviseringen i verksamheten, ska presenteras.

Utredningens slutsatser, som framgår av ärendets **bilaga 1**, pekar på att en samordning av kommunkoncernens fastighetsförvaltning, genom bland annat sammanslagning av några av kommunens fastighetsförvaltande bolag till ett bolag och övergång av viss verksamhet från kommunstyrelsen samt idrotts- och fritidsnämnden till samma bolag, ger flera fördelar. Därför föreslås kommunfullmäktige fatta nödvändiga beslut för att åtgärderna ska kunna genomföras.

Därutöver framgår av utredningen att frågan om organisering av barns och ungas fritid för att öka kvaliteten och effektiviteten i verksamheten bör utredas ytterligare och handläggas i ett eget ärende som återrapporteras i ett senare skede.

Beredning

Ärendet har beretts av kommunledningskontoret. Utredningsarbetet har genomförts i tre faser:

1. Nulägesanalys och informationsinhämtning
2. Test av modeller, dvs konsekvenser utifrån om verksamheten samordnas i ett eller två bolag i enlighet med utredningsuppdraget
3. Utvärdering och analys

Arbetet i fas 1 och delvis fas 2 har genomförts tillsammans med AB Uppsala Kommuns Industrihus AB, Uppsala kommun Förvaltningsfastigheter AB, Uppsala kommun Sport- och rekreativfastigheter AB, Fyrishov AB, Destination Uppsala AB, stadsbyggnadsförvaltningen och kulturförvaltningen.

Utredningen har bestått av en styrgrupp, arbetsgrupper och förankringsgrupper. För att hålla samman arbetet har en samordningsgrupp med kompetenser inom hr, ekonomi, kommunikation, utredning och IT varit länken mellan de olika arbetsgrupperna och styrgruppen. Samtliga medverkande i arbetsgrupperna har fått möjlighet att lämna synpunkter på rapportens faktainnehåll. Ansvariga utredare, med kompetensspecifika inspel från medlemmarna i samordningsgruppen, har tagit fram rapportens analyskapitel och utredningens förslag. Ekonomisk genomlysning och analys har genomförts av en oberoende extern konsultfirma (EY).

Fortlöpande förankring har skett med en ordförandegrupp från respektive nämnd och bolag. Förankring har också skett med den centrala samverkansgruppen under utredningens gång. De berörda verksamheterna i kommunkoncernen har använt olika sätt för återkoppling till personal och lokala fackliga företrädare.

Inom ramen för utredningsarbetet har ett dialogmöte med idrottsföreningar samt Riksidrottsförbundet Uppland SISU genomförts. Samverkan har också skett med projektet "Förenkla administration och ansökan av föreningsbidrag till aktörer i föreningslivet" som drivs av kommunledningskontoret.

Barn-, jämställdhets- och näringslivsperspektiven har beaktats i ärendet.

Föredragning

I. Samordning av fastighetsförvaltningen i kommunkoncernen

Utredningens övergripande mål har varit att föreslå hur kommunen kan uppnå större

- medborgarnytta,
- effektivitet i genomförande av politiska beslut, samt
- kostnads- och intäktseffektivitet.

Störst effekt för att uppnå målen ovan fås enligt utredningen genom att samla verksamheten i ett bolag. Det bedöms som det bästa alternativet för att uppnå tydligare styrning, bättre samordning och verksamhetsnytta, samt för att kunna ta till vara på möjliga stordriftsfördelar. Det nya bolaget föreslås benämnas Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB. De verksamheter som berörs av sammanslagningen är AB Uppsala Kommuns Industrihus, Uppsala kommun Förvaltningsfastigheter AB, Uppsala kommun Sport- och rekreativfastigheter AB, Fyrishov AB, delar av kommunstyrelsens fastighetsstab samt delar av idrotts- och fritidsnämndens verksamhet.

De fastigheter som tillhör AB Uppsala kommuns Industrihus, exklusive brandstationerna, föreslås i läggas i ett separat utvecklingsbolag i väntan på försäljning genom den pågående avyttringsprocessen som fullmäktige beslutade om den 29 april 2019. Utvecklingsbolaget föreslås benämnas Uppsala kommun Utvecklingsfastigheter AB (UTAB).

Genom en tydlig skillnad av strategiska och praktiska frågor blir kommunen som helhet en effektivare part gentemot idrottsföreningarna. Strategiska frågor som utvecklingen av idrotten i Uppsala, fördelningsprinciper och bidrag hanteras av Idrotts- och fritidsnämnden. Praktiska frågor som bokningar och felanmälan hanteras direkt av bolaget som äger anläggningarna.

Ett problem som idrottsföreningar lyft i dialoger med kommunen är att ju fler parter som är inblandade, desto stökigare process. Att samla verksamhetsdriften och fastighetsägandet i ett bolag innebär att man som förening och privatperson möter samma part för lokalbokning, felanmälan och åtgärdande av fel. Att kommunicera med en part rymmer en enkelhet och en tydlighet. Om en part är ytterst ansvarig för så väl bokning som lokaler bör risken för att få olika besked, eller att frågor ”hamnar mellan stolarna”, minska. Personalen som sköter den dagliga driften på arenorna möter kontinuerligt föreningsföreträdare och fångar in synpunkter och förbättringsförslag.

Uppsala kommun är i stark tillväxt och behöver säkra ett effektivt genomförande. Nuvarande bolag är idag för små för att vara för sig kunna ta sig an de stora utvecklingsuppdrag som ligger framöver. Ett större bolag bedöms bland annat ha lättare att rekrytera och behålla nyckelpersoner på en starkt konkurrensutsatt marknad.

En samordning av de berörda verksamheterna bidrar till tydligare styrning, enklare gränssnitt internt och externt samt ökar möjligheten att snabbare kunna genomföra åtgärder. Första året bedöms en sammanslagning bidra till effektiviseringar om 17,6 miljoner kronor, med ytterligare möjligheter åren som följer. Den externa utredningen visar på synergier och kostnadseffektiviseringar på några års sikt på minst 23 miljoner kronor per år. Den största ekonomiska effekten över tid torde dock vara att ett sammanslaget, större bolag får bättre förutsättningar att hantera de komplexa ny- och ombyggnadsprojekt som åläggs verksamheten. Det blir inte bli lika riskexponerat som dagens mindre fastighetsbolag i kommunkoncernen.

Bolaget ges genom förslaget också bättre förutsättningar att vara en viktig motor för att stärka Uppsalas position som evenemangsstad. Detta bland annat genom en effektiv samordning av kommunens resurser och ökade möjligheter till ett brett erbjudande.

Uppsala kommun äger idag ett vilande bolag (Uppsala R2 AB) genom Uppsala Stadshus AB, vilket föreslås att användas för att skapa Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB från och med den 1 januari 2021. Vid denna tidpunkt överlåter Uppsala Stadshus AB aktierna i Uppsala kommun Förvaltningsfastigheter AB (FFAB), Fyrishov AB och Uppsala kommun Sport- och rekreationsfastigheter AB till Uppsala kommunhus Arenor och Fastigheter AB. En ny underkoncern bildas härigenom under Uppsala Stadshus AB.

Inom förändringsarbetet behöver ytterligare utredningar göras, främst kopplat till verksamhetsöverlåtelser och fusioner, exempelvis en genomlysning av bemanning och lokalisering samt översyn och samordning av rutiner och processer kopplat till avtal, upphandling, IT och ekonomi. Förväntade effektiviseringsbehov ska beaktas.

Målbilden är att den 1 september 2021 ska Uppsala kommun Förvaltningsfastigheter AB, Fyrishov AB och Uppsala kommun Sport- och rekreationsfastigheter AB fusioneras in i Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB. Samtidigt ska en överlåtelse av verksamheten i Aktiebolaget Uppsala kommuns Industrihus AB, anläggningsdrift från Idrotts- och fritidsavdelningen (SBF), fastighetsdrift från Fastighetsstaben (KLK) genomföras.

Aktiebolaget Uppsala kommuns Industrihus (under namnändring till Uppsala kommun Utvecklingsfastigheter AB) förblir systerbolag i den nya underkoncernen och förblir ett rent fastighetsägande bolag utan bemanning.

II. Organisering av barns och ungas fritid

Det kommunala ansvaret för barn- och ungdomars fritidsverksamhet är idag uppdelat mellan idrotts- och fritidsnämnden och kulturnämnden. Den förstnämnda har ansvar för föreningsbidrag och föreningsdrivna anläggningar och den sistnämnda öppen fritidsverksamhet i kommunal och föreningsdrift samt föreningsbidrag. Även gatu- och samhällsmiljönämnden berörs av utredningen då de ansvarar för platser och områden där det bedrivs spontanidrott.

På kulturnämndens uppdrag erbjuder de flesta avdelningar inom kulturförvaltningen verksamheter och aktiviteter för barn och unga på fritiden. Idrotts- och fritidsnämnden ansvarar för planering och utveckling av barn- och ungdomsidrott liksom bredd- och elitidrott samt fritidsverksamhet.

Inom den kommunala fritidsverksamheten arbetar Uppsala kommun idag målinriktat kring social hållbarhet, delaktighet, HBTQ, jämställdhet, tillgänglighet. Fritidsverksamheten har en stor geografisk spridning och det finns en väl fungerande samverkan med civilsamhället.

Exempel på områden där det finns möjligheter att arbeta mer effektivt är samordning kring spontan rörelse, tillgänglighet och att skapa bättre förutsättningar för föreningar att verka i Uppsala. Det finns ett stort behov att skapa verksamheter eller attraktion för unga tonåringar, för de barn och unga som aldrig hittar till en aktivitet eller som inte naturligt kommer till våra verksamheter.

Uppsala växer och antalet barn i åldern 10–12 år beräknas öka med 2,7 procent och 13–19 år med 4 procent de närmaste åren. Nya bostadsområden växer fram och lokalfrågorna blir allt viktigare.

Att nå underrepresenterade grupper såsom flickor, HBTQ-personer och personer med funktionsnedsättning är fortsatt en utmaning. Att kontinuerligt arbeta normkritiskt och med kompetensutveckling på området är en viktig fråga. Även fortsatt arbete med att utveckla det främjande och förebyggande arbetet för att motverka psykisk ohälsa och otrygghet är viktiga utmaningar.

Jämställdhet, samverkan, barn och ungas delaktighet och egenorganisering blir avgörande frågor för att utveckla verksamheten. Samverkan med andra verksamheter, organisationer och föreningar är viktiga framgångsfaktorer.

Alla barn och unga ska ha tillgång till aktiviteter under sin fria tid utifrån deras eget behov och oavsett bakgrund och resurser. Den fördjupade utredningen ska presentera hur en förbättrad samordning påverkar perspektiv som folkhälsa, hållbarhet, kostnadseffektivitet och måluppfyllelse.

En fördjupad utredning om samordning av resurser kring barn och ungas fritid ska bland annat belysa

- Vilka faktorer som påverkar möjligheten att bättre samordna resurser och verksamheter
- Hur förvaltningar som arbetar med barn och ungas fritid bättre kan organiseras för att skapa samordningsvinster och en tydlighet för Uppsalas invånare
- Vilka andra verksamheter och målgrupper som kan beröras av en samordning.

Den fördjupade utredningen föreslås återrapporteras under år 2021.

Ekonomiska konsekvenser

Utredningen har med hjälp av externa konsulter gjort bedömningen att den föreslagna omorganisationen kommer leda till synergieffekter på 17,6 miljoner kronor under 2022, givet att sammanslagningen av verksamheterna kan ske den första september 2021. Under 2023–2024 bedöms ytterligare synergieffekter på minst 5 miljoner kronor kunna uppstå, dvs sammanlagt en effektiviseringsvinst på minst 23 miljoner kronor på några års sikt.

Beslutsunderlag

- Tjänsteskrivelse daterad den 23 september 2020
- Bilaga 1, Utredningsrapport Samordning av fastighetsförvaltningen i kommunkoncernen samt förslag på en fördjupad utredning av samordning kring barn och ungas fritid.
- Bilaga 2, förslag till ny bolagsordning för Uppsala R2 AB, under namnändring till Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB
- Bilaga 3, förslag till ny bolagsordning för Aktiebolaget Uppsala Kommuns Industrihus, under namnändring till Uppsala Kommun Utvecklingsfastigheter AB,
- Bilaga 4, förslag till revidering av Reglemente för kommunstyrelsen och övriga nämnder
- Bilaga 5, förslag till ny styrelse samt lekmannarevisorer för Uppsala R2 AB, under namnändring till Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB

Kommunledningskontoret

Joachim Danielsson
Stadsdirektör

Ingela Hagström
Utvecklingsdirektör



Utredningsrapport

Kan en samordning av verksamheter bidra till att Uppsala står starkare rustad för att möta de krav och behov som uppstår i en växande kommun?
KSN- 2019-1841

Kommunledningskontoret
Utredningsrapport

Datum:
2020-09-29

Diarienummer:
KSN-2019-1841

Utredare:
Carl Ljunggren och Sofie Blomgren

Version/DokumentID: 3.0

Samordning av fastighetsförvaltningen i kommunkoncernen samt förslag på en fördjupad utredning av samordning kring barn och ungas fritid

Innehåll

Sammanfattning	3
Bakgrund	5
Uppdraget	6
Avgränsningar	7
Begrepp och definitioner	7
Utredningens organisation och upplägg.....	8
Sammanfattning av arbetet i delprojekten	10
Samordning fastighet.....	10
Samordning verksamhet och föreningar, förbund, allmänhet och evenemang	13
Barn och ungas fritid	20
Ekonomisk genomlysning av berörda verksamheter.....	20
Test av modeller.....	21
Analys.....	22
Sammanslagning av fastighetsägande, fastighetsförvaltning och verksamhetsdrift i en organisation	32
Verksamhetsdriften separeras från fastighetsägandet och fastighetsförvaltningen i en egen organisation.....	35
Utredningens slutsats.....	38
Referenser	40
Bilagor	41

Sammanfattning

Uppsala växer. I dag är Uppsala Sveriges fjärde största stad med drygt 230 000 invånare. Redan år 2050 kan vi vara 340 000 invånare. Det kommer behövas fler bostäder, arbetsplatser, skolor, idrotts- och mötesplatser. I en växande stad är det viktigt att kommunen kan möta de krav och behov som uppstår. Utifrån detta föreslår utredningen att ett större bolag bildas av de verksamheter som ska samordnas. Ett starkt och robust bolag kommer hantera stora komplexa projekt som är en del av en hållbar tillväxt av kommunen. Med detta kommer också ständigt nyskapande och många utmaningar vilket kräver en organisation med innovationskraft. Att kunna bygga resurs- och kostnadseffektivt blir allt viktigare. Med stora projekt behöver Uppsala kommun hantera avancerade upphandlingar där det kommer ställas krav på nya tankesätt. Att vara en attraktiv arbetsgivare kommer vara en förutsättning för att klara de krav som kommer med detta och ett starkt bolag med intressanta projekt är en rekryteringsmagnet. Bolaget blir också en viktig motor för att Uppsala ska stärka sin position som evenemangsstad. Med en tydlig roll i kommunen blir man också en tydlig part i kommunens relation till föreningslivet.

En samordning av berörda verksamheter bidrar till tydligare styrning, enklare gränssnitt internt och externt och snabbare åtgärder. Oavsett om det handlar om underhåll på fastigheter eller om det gäller att lämna en offert på en inkommande evenemangsförfrågan som kan generera intäkter till besöksnäringen. Första året skulle en sammanslagning bidra till besparingar på över 17 miljoner och följande år skulle fler besparingar synas i resultatet om kommunen samlar verksamheterna inom AB Uppsala Kommuns Industrihus, Uppsala kommun Förvaltningsfastigheter AB, Uppsala kommun Sport- och rekreationsfastigheter AB, Fyrishov AB, delar av fastighetsstaben samt delar av idrotts- och fritidsnämndens verksamhet i ett nytt bolag.

Uppdraget är att utreda samordningsmöjligheterna inom kommunkoncernens fastighetsförvaltning och att ta fram ett förslag på hur samordningen kan se ut. Utredningen ska belysa möjligheter och samordningsvinster vid de två alternativen ett eller två bolag. Dessutom ska ett förslag på en fördjupad utredning av samordning kring barn och ungas fritid presenteras.

Utredningens övergripande mål är att definiera hur vi kan uppnå större

- kostnads- och intäktseffektivitet
- medborgarnytta
- effektivitet i genomförande av politiska beslut.

Informationsinsamling och SWOT-analyser har genomförts inom fem delprojekt:

1. samordning fastighet
2. samordning verksamhet
3. föreningar, förbund, allmänhet och evenemang (idrott, fritid och rekreation)
4. barn och ungas fritid
5. ekonomisk genomlysning av berörda verksamheter

Efter hand integrerades delprojekten 1–3. Den politiska beredningsgruppen beslutade att delprojekt 4 ska hanteras i en särskild ordning som helt separat projekt. Delprojekt 5 utfördes av konsultföretaget EY.

Rapportens analyskapitel och utredningens förslag har utarbetats av ansvariga utredare med kompetensspecifika inspel från medlemmarna i samordningsgruppen.

I delprojekten medverkade Destination Uppsala AB (DUAB), Kommunledningskontoret (KLK) fastighetsstaben, Fyrishov AB (Fyrishov), Stadsbyggnadsförvaltningen Gata park natur, Stadsbyggnadsförvaltningen idrott och fritid, Industrihus/Uppsala kommun Förvaltningsfastigheter AB (Ihus/FFAB), Kulturförvaltningen (KTF) och Uppsala kommun Sport- och rekreativfastigheter AB (Sportfastigheter).

Det har varit löpande förankringsmöten med ordföranden från berörda bolag och nämnder. Under arbetets gång har dessutom Centrala samverkansgruppen (CSG) fått kontinuerlig information. Avseende information till personal som skulle kunna beröras vid ett beslut om samordning har de medverkande parterna agerat enligt intern praxis.

Då idrottsföreningarna skulle påverkas vid ett samordningsbeslut har de fått komma med synpunkter på dagens samarbete med kommunkoncernen samt förbättringsförslag. Föreningar och kommuninvånare skulle närmast märka av förändringen kopplat till enklare hantering av lokalbokningar och utvecklingsfrågor inom idrotts- och fritidsområdet. Idrotts- och fritidsnämnden har huvudansvaret för relationen till idrottsföreningarna genom idrott- och fritidsavdelningen och får en ännu tydligare roll som strategisk part när det gäller idrotts- och fritidsfrågor.

Utredningen visar på att samordning leder till stordriftsfördelar och samordningsvinster. I analysen har konsekvenserna av samordning i ett respektive två bolag sammanställts. Två bolag innebär ett fastighetsbolag och ett bolag som ansvarar för verksamheten i de anläggningar man hyr av fastighetsbolaget. Störst effekt av stordriftsfördelar och samordningsvinster får kommunkoncernen med ett bolag. Ett större bolag med flera omfattande projekt och ekonomisk robusthet kan ha en attraktionskraft på arbetsmarknaden, vilket öppnar för möjligheten att få in kompetens som saknas idag.

Vidare innebär ett bolag att det blir enklare och begripligare för idrottsföreningarna. Samma aktör som äger anläggningarna administrerar bokningssystemet och hanterar felanmälningarna. Alla frågor av strategisk natur ansvarar idrott- & fritidsavdelningen för.

Ett bolag får bättre ekonomi med större möjligheter att optimera affären för kommunen som helhet. Stordriftsfördelarna blir synligare när det gäller till exempel bemanning av ledningsfunktioner och administration. Det innebär dessutom bara ett varumärke att underhålla och synliggöra. En viktig del i ekonomin är att värna om fastighetsvärdena.

Styrsignaler i harmoni är en god förutsättning för en starkare politisk genomslagskraft. Med ett färre antal aktörer som ska styras ökar möjligheterna att upprätta styrsignaler som pekar åt samma håll. Det i sin tur skapar goda grunder för att ägarens vilja ska förverkligas. Med en tydlig uppdelning mellan idrott och fritidsavdelningens strategiska och bolagets operativa ansvar, stärks förutsättningarna ytterligare för ökad genomslagskraft.

De fastigheter som tillhör Ihus och alltså omfattas av avyttringsärendet läggs i ett separat utvecklingsbolag för att klargöra att dessa enbart finns kvar i väntan på försäljning. Under tiden sköter det nya bolaget förvaltning och drift av utvecklingsbolagets fastigheter.

Bakgrund

Som i ett led i att effektivisera Uppsala kommuns fastighetsförvaltning bolagiserades den stora merparten av kommunens fastigheter 2013. Tre nya fastighetsbolag bildades: Uppsala Kommun Skolfastigheter AB (Skolfastigheter), Uppsala Kommun Sport- och Rekreativfastigheter AB (Sportfastigheter) samt Uppsala Kommun Förvaltningsfastigheter AB (FFAB). Sedan tidigare har kommunen, vid sidan av eget ägande, ägt fastigheter genom Uppsalahem AB, Uppsala AB Uppsala Kommuns Industrihus (Ihus), Uppsala Kommuns Fastighetsaktiebolag (UKFAB) samt Fyrishov AB.

Vid diskussioner med företrädare från verksamheterna har det blivit tydligt att bolagiseringen har varit framgångsrik, man har fått struktur på förvaltningen och reinvesterings- och utvecklingsplanerna. Dock menar flera av bolagen att fastighetsbeståndet och omsättningen i varje enskilt bolag är för litet. Det i kombination med att verksamheterna är geografisk utspridda gör det svårt att förvalta och driva bolagen effektivt.

Den begränsade storleken på bolagen gör det också svårt att över tid säkerställa tillräckliga resurser för att svara upp mot krav och förväntningar från koncernledningen på utvecklingsinsatser inom olika områden. En särskilt stor utmaning för bolagen kommer att vara att bygga nya anläggningar i takt med att översiktsplanen ska bli verklighet. Det rör sig om komplicerade projekt med stor inverkan på kommunens totala ekonomi. Bolagen bedöms var för sig inte ha tillräcklig kapacitet för detta stora åtagande.

Vid vissa av kommunkoncernens fastigheter är verksamhetsdriften nära kopplad till fastighetsförvaltningen, exempelvis vid Fyrishov, Studenternas och Gränby ishallar. Det skulle vara samma sak för den nya isarenan. Verksamhetsdriften sköts av olika aktörer inom kommunkoncernen, bland annat av idrotts- och fritidsavdelningen och Fyrishov. En annan uppdelning av verksamhetsdrift skulle kunna innebära ökad effektivitet och samordning.

Kommunens idrottsanläggningar används till stor del av föreningslivet för träning men även till mästerskapstävlingar, cuper, mässor, möten, konserter och andra evenemang. Badanläggningarna används till allmänhetens bad och isarna vid Studenternas och Gränby ishallar är delvis öppna för allmänhetens skridskoåkning. Det finns därmed många intressen att ta hänsyn till när gäller hur kommunens lokaler används.

Uppsalas idrottsverksamhet sker i huvudsak inom idrottsföreningarna i kommunkoncernens lokaler eller i lokaler som kommunen hyr. I många fall hjälper kommunen till med hyran genom att fördela ut ett givet antal timmar till föreningarna. Föreningarna betalar en lägre avgift, markeringsavgift, och kommunen täcker upp resterande lokalkostnad.

Bokningarna sker till största del genom ett bokningssystem hos föreningservice vid idrotts- och fritidsavdelningen. Det förekommer dock avvikelser då några av kommunens bolag och inhyrda lokaler inte har det systemet fullt ut.

Uppdraget

18 september 2019 beslutade kommunstyrelsen, med tilläggsdirektiv 11 mars 2020, att samordningsmöjligheterna inom kommunkoncernens fastighetsförvaltning ska redas ut. Ett förslag på samordning ska läggas fram till kommunstyrelsen 26 augusti 2020. Då det finns behov av en ordentlig förankring med föreningarna, samt att förslaget behöver tid för politiska överläggningar, är datumet för kommunstyrelsen flyttat till 21 oktober. Vid samma datum ska också ett förslag på en fördjupad utredning av samordning kring barn och ungas fritid presenteras.

De bolag och nämnder som berörs av den här genomlysningen är Ihus, FFAB, Sportfastigheter, Fyrishov, kommunstyrelsen (KS), idrotts- och fritidsnämnden (IFN) samt kulturnämnden. Även Uppsalahem, Skolfastigheter, Destination Uppsala AB (DUAB), mark & exploatering (MEX) och gatu- och samhällsbyggnadsnämnden (GSN) kan bli berörda i mindre omfattning.

I kommunstyrelsens beslut 11 mars 2020 framkom att det finns ett behov av genomlysning av bland annat följande skäl:

- kommunfullmäktiges beslut om att avyttra fastigheter
- stärka organisationens genomförandekraft när det gäller nybyggnation av anläggningar för idrotts- och fritidsändamål
- möta ett växande Uppsala och kommande investeringsbehov med en effektiv organisation
- tydliggöra uppgiftsfördelningen mellan idrotts- och fritidsnämnden och bolagen om verksamhetens innehåll
- bättre samordning av barn och ungas fritid
- bättre resursutnyttjande av personal och lokaler
- bättre service till allmänheten och föreningar
- säkerställa affärsverksamheten.

Kommunstyrelsen pekade att utredningen ska tydliggöra förutsättningarna för en bättre styrning och ledning av verksamheterna, och om ett samordnat fastighetsägande, utvecklings- och förvaltningsansvar kan öka effektiviteten. En genomlysning av kommunkoncernens fastighetsförvaltning bör genomföras för att föreslå en resurseffektiv organisering ur ett helhetsperspektiv där fokus är leveranser av hög kvalitet till verksamheterna. Utredningen ska även tydliggöra gränsdragningen mellan idrotts- och fritidsnämndens ansvar och bolagens när det gäller de politiska prioriteringarna för idrotts- och fritidsverksamhetens innehåll. När det gäller relationen med föreningslivet ska framförallt demokratiperspektivet belysas.

Kommunstyrelsen gav utredningen i uppdrag att belysa om det finns potential för ökad effektivitet och samordning med en annan uppdelning av verksamhetsdrift än dagens, samt att särskilt belysa möjligheter och samordningsvinster vid de två alternativen:

1. Fastighetsägandet, fastighetsförvaltning och verksamhetsdrift ligger i en gemensam organisation.
2. Verksamhetsdriften separeras från fastighetsägandet och fastighetsförvaltningen i en egen organisation.

Inom det befintliga fastighetsbeståndet inom bolagskoncernen finns det fastigheter som är en del av kommunens markreserv, eller som är planerade att utvecklas och avyttras inom de kommande åren. Kommunstyrelsen gav utredningen i uppdrag att belysa om det är lämpligt att dessa fastigheter ägs av ett separat bolag inom koncernen, utifrån att affärslogiken för fastigheter som är under avyttring kan vara skild från fastigheter under förvaltning. Utredningen behöver även belysa hur ett sådant bolag bör förvaltas.

Mot bakgrund av kommunstyrelsens uppdrag är utredningens ansats att pröva tanken om mesta möjliga samordning. Prövningen innebär att samordningsvinster och utmaningar ska belysas främst utifrån följande perspektiv:

- ekonomiska/affärsnyttiga
- användare
- organisatoriska.

Utredningen ska också lägga fokus på hur utmaningar kan hanteras för att möjliggöra samordning. Vidare ska tydliga gränssnitt för kommuninvånarna vara en ledstjärna i arbetet samt att de goda erfarenheterna från bolagiseringarna ska tillvaratas.

Avgränsningar

Utredningen har försökt hitta samordningsvinster mellan de delar av kommunorganisationen som ingår i ärendet. Då stadsbyggnadsförvaltningens verksamhet inom gata, park & natur har beröringspunkter med utredningens tema, genom förvaltningen av friluftsområdena, är den verksamheten också med i utredningsarbetet. Utredningen har haft ett fokus på kommunens gränssnitt mot kommuninvånare, förbund och föreningar. Utredningen hanterar inte fortsatta föreningsrelaterade utvecklingsfrågor som exempelvis föreningsdrivna arenor.

Begrepp och definitioner

Arena

Ett avgränsat område specialiserat för ett syfte som till exempel en sport. Här ingår även idrottshallar och mindre anläggningar.

Fastighetsförvaltning

Förvaltning delas ofta upp i två verksamhetsområden; administrativ och teknisk. Den administrativa förvaltningen omfattar ekonomi, underhållsplaner, avtal och kundrelationer. Den tekniska förvaltningen omfattar fastighetsdrift, hantverkare, el, VVS, lås, larm, passage och annan teknisk specialistkompetens.

Fastighetsdrift

Fastighetsdrift är det praktiska tekniska arbete som utförs på en fastighet. Det omfattar exempelvis arbete i undercentraler för att säkra luftflöden och temperaturer, tjänster som utförs av elektriker, rörmokare och snickare samt lås, larm och passage. Fastighetsdrift definieras i vissa sammanhang som teknisk förvaltning.

Anläggningsdrift

Hantering av arenans dagliga kontinuerliga verksamhet. Det innebär såväl kontakt med brukare som skötsel av arenan. Anläggningsdriften säkerställer att arenorna följer förbundens krav och är ansiktet utåt. Det innebär skötsel av såväl stora arenor som all

verksamhetsnära drift av alla kommunalt ägda idrottsanläggningar inom kommunen. Kan även benämnas som verksamhetsdrift.

Idrottsföreningar

Allmännyttiga ideella föreningar i Uppsala kommun för verksamhet och träning som ska främja idrott eller rekreation och fritid. Idrottsföreningar som är kopplade till Riksidrottsförbundet eller föreningar som främjar rekreation och fritid kopplat till fastighetsnära verksamheter (bokningsbara ytor).

Utredningens organisation och upplägg

Utredningsarbetet har genomförts i tre faser:

1. Nulägesanalys och informationsinhämtning
2. Test av modeller, dvs konsekvenser utifrån om verksamheten samordnas i ett eller två bolag i enlighet med utredningsuppdraget
3. Utvärdering och analys

Utredningen har initialt (fas 1 och delvis 2) genomförts i fem delprojekt:

4. samordning fastighet
5. samordning verksamhet
6. föreningar, förbund, allmänhet och evenemang (idrott, fritid och rekreation)
7. barn och ungas fritid
8. ekonomisk genomlysning av berörda verksamheter i delprojekt 1–3

Under arbetet har de olika delprojekten i olika grad samordnat sina analyser. Då delprojekt 2 och 3 i stora delar berört samma områden är de sammanslagna i rapporten.

Utredningen har bestått av en styrgrupp, arbetsgrupper och förankringsgrupper. För att hålla samman arbetet har en samordningsgrupp med kompetenser inom hr, ekonomi, kommunikation, utredning och IT varit länken mellan de olika arbetsgrupperna och styrgruppen.

Styrgrupp

Joachim Danielsson, stadsdirektör
Ola Hägglund, biträdande stadsdirektör
Anna Bittner, HR-direktör
Eva Hermansson Flodin, finanschef

Samordningsgrupp

Carl Ljunggren, fastighetschef
Sofie Blomgren, utredare
Jonna Berggren, specialist arbetsgivarenheten
Patrik Hesselius, senior adviser
Eva Hermansson Flodin, finanschef
Isabelle Waldenvik, kommunikatör
Karin Strömberg Book, IT-strateg
Susanne Blomberg, administratör

Medverkande i de olika delprojekten/arbetsgrupperna

Ihus/FFAB
Maria Säfström, vd

Hanna Ljungberg, marknadschef
Per Gunnesson, förvaltningschef

Sportfastigheter
Eva Sterte, vd,
Conny Niklasson, projektchef
Kurt Geschwindt, fastighetschef
Magnus Lohe, chef marknad och affärsutveckling

Fyrishov
Liisa Eriksson Hundertmark, vd
Claes Enskär, ekonomi och utvecklingschef/t.f. vd

Destination Uppsala
Charlotte Skott, vd
Anna Lindström, chef möten och evenemang

KLK Fastighetsstaben
Carl Ljunggren, fastighetschef
Magnus Dureman, enhetschef drift

IFN
Josefine Åhrman, avdelningschef
Mikael Malm, enhetschef idrottsanläggningar
Maria Leopardi, enhetschef föreningsstöd

KTF
Anna Franzén, stabschef
Gunilla Sjöblom, fritidschef

KLK
Patrik Hesselius, senior adviser
Eva Hermansson Flodin, finanschef
Sofie Blomgren, utredare

Fortlöpande förankring har skett med en politisk beredningsgrupp. Den politiska beredningsgruppen består av ordförande i respektive nämnd och bolag. Förankring har också skett med den centrala samverkansgruppen under utredningens gång. De berörda verksamheterna i kommunkoncernen har använt olika sätt för återkoppling till personal och lokala fackliga företrädare.

Politisk beredningsgrupp	Fack	Personal	Referenspersoner	Fackligt utskott
Ordförande Kommunstyrelsen & DUAB	Sportfast	Sportfast	Sportfast	CSG
Ordförande Sportfastigheter	Ihus/FFAB	Ihus/FFAB	Ihus/FFAB	
Ordförande Ihus/FFAB	Fyrishov	Fyrishov	Fyrishov	
Ordförande Fyrishov	IFN	IFN	IFN	
Ordförande IFN	KTF	KTF	KTF	
Ordförande KTN	Faststab	Faststab	Faststab	

Samtliga medverkande i arbetsgrupperna har fått möjlighet att lämna synpunkter på rapportens faktainnehåll. Ansvariga utredare, med kompetensspecifika inspel från medlemmarna i samordningsgruppen, har tagit fram rapportens analyskapitel och utredningens förslag.

Sammanfattning av arbetet i delprojektet

Samordning fastighet

I delprojektet har möjligheterna att samordna Sportfastigheter, Ihus/FFAB, Fyrishov (fastighetsdelen) samt fastighetsstabens driftenhet utretts.

Delprojektet delades upp i tre delar:

- a) ägande och utvecklingsbolag
- b) fastighetsutveckling och projektledning
- c) förvaltning och drift.

Nulägesanalys

Inom delprojektet har arbetsgrupperna bland annat kartlagt och diskuterat:

- definitioner av begrepp, till exempel utvecklingsfastigheter och exploateringsfastigheter
- utvecklingsbolag utifrån utvecklingsplaner och affärsmöjligheter/utveckling
- hyressättningsprinciper
- uppdragsavtal kring drift och förvaltning
- fördelning av ansvar utifrån ägarroll, myndighetsfrågor, förvaltning, hyresavtal, investeringar, marknadsföring och försäljning
- föreningskontakter i olika skeden av projektering
- planerade investeringar
- totalt innehav av fastigheter och kategorisering av dessa
- kompetens- och personalinventering
- ansvar för larm, lås och passage, brand, el, vvs och ventilation
- ägardirektiv.

Upprätthållande av fastighetsvärden

En grundtanke vid bolagiseringen 2013 var att värna om kommunkoncernens fastighetsvärden under en tid hade då det planerade underhållet fått stå tillbaka för andra kommunala satsningar. Det faktum att underhållet fått stå tillbaka hade lett till att kommunen byggt upp en underhållsskuld och att vissa fastigheter hade ett stort behov av renovering. Under de sju senaste åren har ett strukturerat underhållsarbete genomförts och kommunkoncernens fastigheter är överlag i ett bättre skick än för sju år sedan. Erfarenheten av kontinuerlig översyn och granskning av underhållsplanerna är mycket viktig att ta med sig vid bildandet av ett nytt bolag så att kommunen säkrar fastighetsvärdena och lokalernas skick på lång sikt.

Förenings- och kundkontakter

Sportfastigheter äger och förvaltar delar av kommunens idrottsanläggningar, rekreationsområden samt några av kommunens badplatser. Bolaget har sammanställt vilka typer av föreningskontakter de har idag inom de olika delarna av verksamheten och gjort en bedömning om dessa skulle förbättras med ett gemensamt bolag för fastighet och anläggningsdrift, se bilaga 3. De bedömer att cirka 30 procent av

föreningskontakterna kan förenklas medan 70 procent inte påverkas med ett stort bolag. Det är främst i projektutvecklingskedet som fördelarna finns.

Hösten 2018 genomförde Uppsala kommun (Sportfastigheter och IFN) en andra kvalitetsmätning riktad till lokalhyresgäster inom idrott, rekreation samt sim- och sporthallar. Enkäten omfattade frågor om kvalitetsaspekter inom fyra huvudområden:

- lokaler – standard, luftkvalitet, ändamålsenlighet med mera
- nöjd kund- index (NKI) – kunddialog och service, skötsel och underhåll, felanmälan med mera
- yttre miljö – användbarhet, belysning, trygghet och tillgänglighet md mera
- ansvarsfördelning – finansiering och investeringar, om -och nybyggnation, skötsel och reparation med mera.

Evimetrix gjorde mätningen av fastighetsförvaltning i cirka 30 kommuner. Sportfastigheter och Uppsala kommun får i huvudsak något svaga betyg till medelbetyg inom samtliga frågeområden. Det övergripande betyget (totalindex) på både fysisk miljö och service landar på 50. Hyresgästerna är därmed totalt sett ganska nöjda. Totalindex förklaras av fyra kvaliteter; lokalerna (53), NKI (50), yttre miljö (55) och ansvarsfördelning (54). Lokalerna, ansvarsfördelning (gränsdragningslistan) och yttre miljö får medelbetyg samtidigt som NKI har något svagare medelbetyg. Det ska dock tilläggas att NKI har ökat kraftigt sedan föregående mätning 2015. Mätningen tog även upp föreningarnas upplevelse av bokningsprocessen. Mätningen visar att föreningarna är nöjda med bemötande kring bokningar (81) och nyckelutlämning (79). Bokningssystemet kan däremot bli bättre (54).

NKI påverkar också hyresgästernas totala nöjdhet. NKI förklaras i sin tur av kunddialogen (45), kundvård och personlig service (61), skötsel & underhåll (51) samt felanmälan (55). Kunddialogen och felanmälan får något svagare betyg medan de andra två kvaliteterna har medelbetyg. Betygen har dessutom ökat med mellan 10 och 19 betygsenheter för dessa fyra kvaliteter. Det har bidragit till att Sportfastigheter och Uppsala kommun numera placerar sig i mittenspannet när det gäller NKI i jämförelse med andra kommuner. Ökningen var den största bland alla jämförda kommuner och visar att det förbättringsarbete som genomförts gett resultat.

Den kvalité med högst vikt bakom NKI – kunddialogen – får ungefär samma betyg av de som svarat inom de olika grupperna (lokaltyperna). Betyget totalt sett har dessutom ökat mycket men är trots det ganska svagt. Betyget 45 ligger under mitten på svarsskalan.

Sportfastigheter genomför tillsammans med IFN och GSN en ny mätning hösten 2020. Målet är totalindex 65 inom en femårsperiod.

SWOT-analys

Arbetsgrupperna inom delprojektet har arbetat fram en SWOT-analys (strengths, weaknesses, opportunities, threats) när det gäller en sammanslagning till ett fastighetsbolag. Du kan ta del av sammanfattningen av analysen i bilaga 2. Här följer en sammanfattning av de viktigaste punkterna:

Utifrån ett användarperspektiv finns styrkor främst gällande gränssnittet mot medborgare och hyresgäster som kan bli tydligare.

Utifrån ekonomi/affärsnytta ser delprojektet möjligheter kring enhetlighet och tydligare rutiner, möjligheter kring hållbarhet och innovation samt en mer professionell fastighetsförvaltning samt att fastighetsutvecklingsidan stärks. På minussidan finns risker för längre beslutsvägar och sämre kommunikation.

Utifrån organisatoriska effekter finns möjligheter att hitta samordningsvinster genom en samlad förvaltning, att ett större bolag möjliggör för fler strategiska kompetenser och att det kan bli lättare att rekrytera personal. När väl fungerande organisationer bryts upp finns en risk att viktig kompetens förloras.

Principfrågor

Viktiga frågor som diskuterats mer ingående inom delprojektet är hur olika avtal ska tecknas, hur affärsmodellen kan se ut och vilka fastigheter och funktioner som bör flyttas över från kommunstyrelsen och kommunledningskontoret (KS) till ett nytt fastighetsbolag. I bilaga 4 (Hyresavtal: process i ev. ny organisation) listas ett antal olika möjligheter för hur processen kring hyresavtal skulle kunna se ut.

Resonemang har förts om det fastighetsbestånd som fortfarande ligger på kommunstyrelsen. Administrativ förvaltning och teknisk drift av det beståndet hanteras idag av fastighetsstaben. Vid en samordning, där fastighetsstabens driftenhet blir en del av ett kommunalt bolag, bör ett uppdragsavtal mellan bolaget och fastighetsstaben avseende KS bestånd tecknas. Resonemang har också förts kring flytt av fastigheter från KS till bolaget. Då den typen av transaktioner utlöser stämpelskatter så är dessa, i det rådande ekonomiska läget, en kostnadspost som man behöver överväga värdet av. En möjlighet som också lyftes upp var uppdragsavtalstecknande som omfattar förvaltning. Den absoluta merparten av fastighetsstabens förvaltningsuppdrag är dock sociala boenden.

Samordning verksamhet och föreningar, förbund, allmänhet och evenemang

Inom delprojekten har möjligheterna att samordna all idrotts-, mötes och evenemangsverksamhet inom kommunens idrottsanläggningar utretts. Det gäller Fyrishov och inhyrda anläggningar, främst från Sportfastigheter och Skolfastigheter, av idrott- och fritid (SBF).

Nulägesanalys

Inom delprojekten har en kartläggning gjorts av vilka anläggningar som kan komma att beröras, vilken typ av drift som bedrivs i anläggningarna samt när på året arbetstoppar uppstår på olika anläggningar. Drift innebär det arbete som görs för att kunna ha verksamhet på arenor och idrottsanläggningar, och att se till att arenor går runt. Det kan innebära reparationer i arenor och på idrottsplatser, daglig drift och underhåll av objekt, materiel och fordon, klippning av gräs, målning av linjer, harvning, gödsling, frösättning, borstning, iordningställande inför evenemang och bemanning vid uthyrning. På större arenor finns arenavårdare som är ansiktet utåt. På Fyrishov består driften även av badbevakning, städ, simskolor, restaurang, catering, kiosker och parkeringsövervakning. Verksamheten möter allmänhet och föreningslivet dagligen, främst barn och unga samt elitföreningar. Driftpersonalen samordnar bokningar i arenor, sköter föreningsdialoger och beläggningsmöten med elitklubbarna och övriga idrottsföreningar samt ansvarar för elitklubbarnas behov och anpassar arenan efter föreningarnas önskemål.

Inom delprojekten har även omvärldsbevakning genomförts genom samtal och möten med Göteborgs stad, Göteborgs fastighetsbolag Higab samt evenemangsbolag Got Event.

Beläggningsgrad

Inom delprojekten har beläggningsgrad diskuterats och man har konstaterat att det finns olika sätt att räkna på beläggningsgrad. I och med att vi idag också har olika bokningssystem, där Fyrishov har ett och IFN har ett annat, är det svårt att skapa en tydlig bild av hur beläggningsgraden ser ut i kommunens arenor och hallar. Det är en fråga som bör utredas vidare och det bör finnas ett gemensamt sätt att räkna på beläggningsgrad inom kommunkoncernen.

Styrning

Idag finns viss problematik med otydliga styrsignaler då ägardirektiv inte är synkade med uppdrag. I dessa fall kan det uppstå friktion mellan organisationerna. Ett exempel på när uppdrag och ägardirektiv inte stämmer med förväntningar är att Fyrishov inte har idrottsföreningar med i ägardirektivet. Men det finns en förväntan att bolaget ska jobba med idrottsföreningar.

De beslutade riktlinjerna från kommunfullmäktige (KF) som är grund för all prioritering tolkas olika av föreningar och verksamheter inom Uppsala kommun. Prioriteringsproblemen omfattar föreningskategorier och beslutade anläggningsskategorier. Ett konkret exempel är hur man prioriterar mellan olika sporter som verkar på olika serienivåer, om en nationell cup för gymnastik ska prioriteras före en seriematch i handboll i en högre division.

En följdfråga som behöver besvaras politiskt är om dagens prioriteringar vad gäller nyttjande av kommunens samlade lokaler är rätt eller om man vill förskjuta tyngdpunkten i system. Att antingen gå mot mer basbehov med subventionerade tider för barn- och ungdomsträning/match eller mot mer ”kommersiell” användning av lokalerna med externa intäkter. Hur skapas ett system som går att, på ett förutsägbart sätt, förändra i takt med att föreningslivet och samhället förändras och som kan anpassas till kommunens ekonomiska förutsättningar? Ett exempel är innebandyn som växte fram snabbt under en relativt kort period. Hur hanterar vi nästa ”trendsport” som har behov av samma idrottsanläggningar som etablerade idrotter?

Bättre service till idrottsföreningar och allmänhet

I utredningsuppdraget anges att man vill ge bättre service till allmänhet och idrottsföreningar. För att kunna göra det behöver områden som kan förbättras definieras. I föreningsdialoger som genomförts inom förvaltning och kommunala bolag nämns prissättning, bokningssystem, kommunikation och bättre nyttjande av hallar vara viktiga förbättringsområden. Inom projektet ”Förenkla administration och ansökan av föreningsbidrag till aktörer i föreningslivet” som drivs av Hållbarhetsavdelningen arbetar Uppsala kommun med att:

- förenkla och effektivisera administration och ansökan av föreningsbidrag, samt kontaktvägar in i kommunen för föreningar i Uppsala kommun
- utveckla en gemensam styrlogik och en samlad styrning för Uppsala kommuns samverkan med föreningslivet.

En samlad styrning och gemensam styrlogik, digitalt stöd för föreningsbidrag till föreningar och lokalbokning och tydlig relevant kommunikation ger förutsättningar för:

- en ökad insyn i handläggningen, samt en upplevelse att föreningar möts och bedöms utifrån likvärdiga kriterier, vilket kommer att skapa förutsättningar att ytterligare stärka kontakten mellan Uppsala kommun och föreningslivet
- ökad kvalitet, effektivitet och kontroll i administration och ansökan av föreningsbidrag till föreningar
- en ökad tillgång till bokningsbara resurser och insyn kopplad till de bokningsbara resurser som finns för aktörer i föreningslivet.

Då utredningen och ovan nämnda projekt har flera beröringspunkter och möts i samma frågor har arbetet delvis skett gemensamt. Inom projektet har en ny riktlinje och policy för samverkan med föreningslivet tagits fram.

Genom att ta del av minnesanteckningar från bland annat en dialog med olika idrottsföreningar kring ”torra hallar” i Fyrishov, enskilda möten med elitidrottsföreningar och NKI-mätningar har några utvecklingsområden definierats. Efter de olika dialogerna och samtalen har de olika aktörerna inom kommunkoncernen löpande arbetat med att förbättra det som framkommit i dialogerna. För att få en så bra bild av nuläget som möjligt bjöds alla föreningar som hyr idrottshallar av IFN eller Fyrishov, samt de föreningar som ingår i nätverket Elitidrott Uppsala, in till ett dialogmöte 27 augusti. 15 föreningar anmälde sig till mötet, 12 föreningar var med på plats och en förening var med digitalt. De som inte kunde vara med fick möjlighet att lämna in synpunkter digitalt. Alla föreningar kunde också anmäla intresse om de vill

vara med i en referensgrupp under fortsatt arbete. Mötet planerades tillsammans med RF-SISU Uppland samt idrott & fritid.

Här är en sammanställning av de synpunkter som framfördes under mötet:

Hur ser det ideala bokningsförfarandet ut?

Det är viktigt att ha en gemensam ingång, till exempel ett ställe på webben, för allt som rör föreningar. Det ska vara enkelt att hitta rätt och enkelt att förstå hur man gör. Det är också viktigt att ha ett rättvist system och en stor fördel om föreningar kan fortsätta ha samma tider som man haft tidigare säsonger. Olika bokningssystem skapar onödig administration och risken att det blir fel är större. Ett bokningssystem skulle ge en bättre överblick och därmed ett effektivare nyttjande av hallar och anläggningar.

Bokningen som ligger på IFN fungerar bra idag. Servicen på Fyrishov har blivit bättre.

Det är viktigt med framförhållning, åt båda håll.

Hur vill ni att kontakten med kommunen ska se ut när det till exempel gäller bokning, felanmälan, bidrag, utveckling av idrottsuppsala och fördelningsprinciper?

Det ska vara enkelt att komma i kontakt med rätt person på kommunen och det är viktigt att de svarar. Idag är det svårt att veta vem man ska prata med om olika frågor, när det till exempel gäller behov av nya träningsanläggningar och markeringstimmar.

Kommunens bokningsfunktion och felanmälan fungerar förhållandevis bra idag. Då det är olika felanmälanfunktioner hos olika fastighetsägare kan det i vissa fall fungera sämre. Även frågor om bidrag fungerar bra. Däremot fungerar systemet för ansökan om aktivitetsstöd dåligt.

Det finns en kompetensbrist hos kommunen när det kommer till specialistkunskap om olika idrotter. Det bidrar till att det ibland blir fel och att hallar och anläggningar inte nyttjas på ett optimalt sätt.

Det är viktigt att förenkla för alla. Det tar tid och energi att behöva leta efter vem man ska prata med i olika frågor, eller att få olika svar beroende på vem man pratar med. Kan man som förening få en specifik kontaktperson som specialiserat sig på olika sporter? Det skulle spara mycket tid om man fick prata med någon som förstår sporten som det handlar om.

Hur ser det ut med platstillgången i våra anläggningar/lokaler? Ser ni möjligheter till ett effektivare nyttjande?

Besked om hallar måste komma tidigare, det är svårt att planera verksamheten som det ser ut idag.

Sträva efter ett effektivare nyttjande av hallar genom att till exempel:

- se bassänger som tredimensionella, låt dykarna dyka under simmarna så får fler plats
- bestäm vilka sporter som hör hemma i respektive hall, det tar tid för handbollen att städa klister, innebandyn att plocka bort sarger etc
- kräv av företag och andra kommersiella aktörer som hyr att de ska vara lika effektiva som föreningar i sitt nyttjande
- sätt rätt sport i rätt hall och ge inga sporter större hallar än de behöver. Även små hallar kan nyttjas av flera sporter.

Hur ser en välfungerande prissättningsmodell av hallar och anläggningar ut mellan kommunen och föreningar?

- Ha samma prissättning oavsett om man är i en ishall, i ett bad eller gymnastikhall. Idag är till exempel undervisningsbassängen mycket dyrare än simhallen vilket är märkligt.
- Tänk mer flexibelt, ta till exempel betalt för en simbana i stället för två.
- Det måste vara rättvist när det gäller redskap, vad ska föreningarna betala själva och vad står kommunen för?
- Det borde gå att ta olika betalt för stora, mellan och små hallar. Alla idrotter behöver inte stora hallar.

Övrigt

- De flesta föreningar vet inte vad inom kommunen som är bolag och vad som är en förvaltning.
- Det krävs bättre lyhörddhet kring föreningarnas villkor och verksamhet samt deras insatser för att alla, till exempel funktionsnedsatta, ska kunna medverka. Kommunen måste också förstå alla nivåer, till exempel nybörjare, elit med mera och dess förutsättningar och behov.
- Mer och bättre dialog behövs kring förändringar för att vi ska kunna lösa frågor tillsammans.
- IFU har en bra samordning. Kan kommunen lära sig av IFU?
- Uppsägningarna från Fyrishov kommer försent. Föreningarna får reda på det cirka två veckor innan och det skapar gnissel och friktion. Fyrishov borde veta långt i förväg om det ska vara en mässa eller dylikt. Idag pratar föreningarna ihop sig om de skulle bli uppsagda från Fyrishov och ser till att ingen står utan hall. Så ska det inte behöva fungera.
- Flera föreningar har svårt att förstå den rundgång på pengar som ibland uppstår inom kommunen.

Sammanställning av inkomna enkätsvar

Utredningens idé låter i grunden bra. Det bolag vi kommit i kontakt med mest under de senaste 15 åren är Fyrishov AB för att boka tävlingar i deras lokaler, och i kontakten med dem har vi inte känt att de har någon förståelse för vår situation som förening. Vi arrangerar till exempel en tävling där varje år för Uppsala kommuns fjärdeklasser, och prislappen för att använda hallen på Fyrishov brukar landa på dryga 30 000 kronor, vilket är extremt mycket för oss. Dessutom förbjuder de oss att genomföra någon typ av försäljning under tävlingen, trots att deras resurser inte räcker för våra behov, samt tar 3 000 kronor i betalt för att vi ska få ge bort (!) en korv till alla barn som deltar. De bidrag som Uppsala kommun ger till oss för vår verksamhet hamnar alltså till stor del i Fyrishovs kassa.

Om den nya organisationen hittar en modell för att ge idrottsföreningarna förutsättningar att bedriva sin verksamhet utifrån deras egna villkor vore det toppen.

Det låter bra om det blir enhetligt inom kommunen. Vi hoppas att även träningsanläggningen Allis, där bland annat de nya olympiska idrotterna klättring och skateboard kan utövas, kommer att ingå i det nya bokningssystemet. Viktigt att det då inte enbart blir tider utanför deras ordinarie öppettider.

Om detta kan leda till att det bli samma eller liknande förutsättningar för alla föreningar i Uppsala så är det en bra tanke.

Gränsdragning mellan Idrotts- och fritidsnämnden (IFN) och Gatu- och samhällsmiljönämnden (GSN)

GSN har ansvar för allmän platsmark, naturmark och friluftsområden och IFN ansvarar för planering och utveckling av idrott och fritidsanläggningar samt för in- och uthyrning av lokaler/anläggningar där det också förekommer verksamhetsdrift.

Utvärdering av tidigare organisering av verksamhetsdrift

Inom utredningen har en utvärdering av tidigare organisationsmodeller för verksamhetsdrift genomförts. Syftet var att ta tillvara på erfarenhet från tidigare organisationsmodeller:

- fristående produktionsförvaltning
- bolagsstyrd verksamhetsdrift (Sportfastigheter)
- samordnad verksamhetsdrift (GSN och IFN)
- förvaltningsstyrd verksamhetsdrift på respektive nämnd (GSN och IFN).

Några generella erfarenheter från tidigare organisationsmodeller visar att den politiska genomslagskraften minskar i en uppdragsstyrd organisation, flerpartsrelationer ger otydliga och långa besluts- och kommunikationsvägar, att tillit och förtroende mellan parterna krävs samt att roller, ansvar och samsyn måste vara tydligt från början. Utvärderingen pekar vidare på både för- och nackdelar med de olika organisationsmodellerna.

SWOT-analys

I SWOT-analysen har delprojekt 2 och 3 utgått från ett nuläge för att i nästa steg ha en bild att testa ett alternativt läge mot. Här följer en sammanfattning av de viktigaste punkterna. Se bilaga 2 för hela analysen.

Utifrån ett användarperspektiv är det en fördel med ett bolag jämfört med två bolag om felanmälningar görs i samband med bokningar. Det kan också vara en fördel med ett bolag vid anpassningar av arenor. Däremot kan det vara enklare att äga frågan om vem som är kund vid två bolag. Specialisering kan vara en framgång.

Utifrån ekonomi/affärsnytta beror mycket på hur förvaltningen organiseras och hur ansvar fördelas. Det är viktigt med kommunikation kring långsiktig planering mellan verksamheterna.

Utifrån organisatoriska effekter är det inte heller någon större skillnad gällande ett eller två bolag. Ett bolag kan vara en fördel när det gäller kommunikationen med föreningar och evenemangarrangörer då det blir tydligare vem man ska prata med. Däremot kan två bolag ge en fördel i snabbhet internt för de bolagsspecifika processerna förutsatt att man är mer specialiserad i olika frågor.

Analysen visar att det viktigaste inte är hur man väljer att organisera verksamheterna, utan att styrningen är tydlig och i synk med andra verksamheter som berörs.

Principfrågor

Hur ska nyttjandet av våra samlade arenor/lokaler balanseras?

Arbetsgruppen, som bestått av representanter från både kommunal förvaltning och kommunala bolag, har diskuterat fram ett förslag till prioriteringsordning när det gäller hur kommunkoncernens fastighetsbestånd ska nyttjas. Man har utgått från ett besöksnäringssperspektiv och en tidsaspekt avseende prioritet för evenemang med inresta, bredd- respektive elitidrott samt tillgängligheten för uppsalaborna. Ett förslag till prioriterade arenor och hallar för de olika målgrupperna har även diskuterats. Det kommer alltid att krävas en nära dialog med föreningslivet.

Det stora problemet är när subventionerad breddverksamhet ställs emot externa intäkter från betalande föreningar eller företag. Det finns en intressentkonflikt mellan å ena sidan föreningar som vill ha förutsägbarhet och lång planeringshorisont för sin återkommande verksamhet, och å andra sidan det behov av flexibilitet och möjlighet till anpassning som behövs när tillgången till lokaler är begränsad och efterfrågan stor.

Det är inte de stora evenemangen som orsakar avbokningar då dessa oftast är kända långt i förväg. Det är snarare prioriteringar inom kategori 3, och att kategori 3 prioriteras högre än kategori 1, som orsakar missnöje till och från. Se definition av kategorierna på sid 19.

Få kommersiella event eller mästerskap/cuper med inresta deltagare planeras och bokas med kortare framförhållning än sex till nio månader före genomförande av möte/evenemang.

Merparten av de stora kongresser som idag efterfrågar yta i Fyrishov, arrangeras dagtid på veckodagar och beslutas med minst sex månaders framförhållning. Oftast med ännu längre framförhållning. Dessa upptar dock kapacitet över flera dagar och tar då ytan från skolverksamhet dagtid och föreningsverksamhet kvällstid.

Merparten av de större idrottsevenemangen arrangeras på veckoslut, torsdag till söndag, samt på skollov och storhelger. En eventuell krock med skolverksamheten går att undvika med god planering.

Idag sker uppbokning av hallar för bredd- och elitidrottsföreningarna och skolar läsårsvis/ ett år i taget.

Basprioritering

Säkerställ att de riktlinjer och direktiv som finns idag följs och red ut de motsägelser och tolkningsskillnader som finns. Redan nu gäller evenemangspyramiden (se sid 18) med högsta prioritet för besöksnäringsevenemang. Därefter så kallade kategori 3-arrangemang och sist breddverksamheten enligt kategori 1.

Här finns en poäng med samordning så att föreningslivet uppfattar att det finns en aktör att vända sig till. Men den aktören måste upplevas tillgänglig och orka hålla en linje. Det är oerhört viktigt att beslutade riktlinjer följs av alla parter – politik, tjänstepersoner och föreningar.

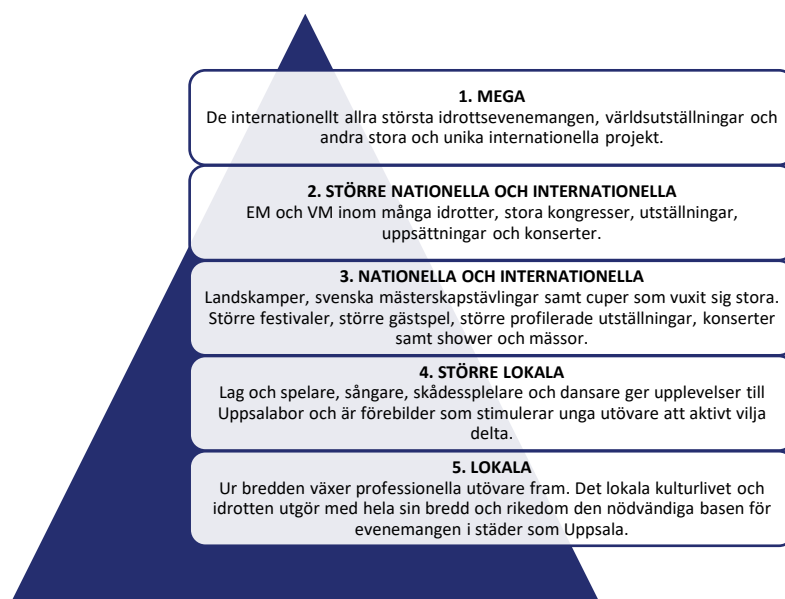
Det finns en stor konkurrens mellan föreningarna, intressentkonflikter uppstår inte bara mellan kommunens företrädare och föreningarna.

Sekundär prioritering

Det är besöksdefinitionen och turistdefinitionen som styr. Evenemang med inresta deltagare är prioriterade då de skapar sysselsättning och intäkter för Uppsala.

Merparten av möten och evenemang i årsrapporten för *Möten och Idrottsevenemang 2019* genomförs inte i kommunkoncernens fastigheter, bortsett från Fyrishov (och UKK) som används mer frekvent. Därtill IFU Arena och delvis utomhusfriidrottsarenan. Det finns ett behov av tillgängliga och brandsäkrade skolor och hallar. De kan och får man övernattna i, och det finns även möjlighet att nyttja skolkök. Det är därmed viktigt att dessa lokaler inkluderas i lösningen genom någon form av avtal.

Evenemangspyramiden hämtad från Strategi för besöksnäringen:



Evenemangspyramiden är en modell för prioritering av resursfördelning och satsningar. I modellen delas evenemangen in efter geografiskt intresse och utbredning. I besöksnäringstrategin finns också kriterier för prioritering av möten och evenemang. Dessa går i huvudsak ut på att mötet eller evenemanget ska bidra till Uppsalas ekonomiska tillväxt, bidra till att fler besöker Uppsala samt till dess varumärke. I nulägesanalysen konstateras att evenemangspyramiden bör uppdateras utifrån dagens förutsättningar.

Priskategorier hämtade från Prislista för kommunens idrottsanläggningar:

Kategori 1

- Allmännyttiga ideella föreningar i Uppsala kommun för verksamhet/träning.
- Icke kommersiella tävlingar/matcher/cuper på lokal och regional nivå oavsett ålder.
- Icke kommersiella tävlingar/matcher/cuper på nationell och internationell nivå för barn och ungdomar.

Kategori 2

- Verksamhet inom grundskola och gymnasieskola inom Uppsala kommun.
- Idrottsklasser på skoltid samt studieförbund i Uppsala kommun grundskolor och gymnasieskolor i idrottshallar till särskilt pris enligt självkostnadsprincipen.

Kategori 3

- Övriga förhyrare till exempel: företag, privatpersoner, föreningar från andra kommuner, samt distrikts- och riksförbund. Kommersiella tävlingar/matcher/cuper på nationell och internationell nivå för vuxna.
- För kommersiella verksamheter och arrangemang/matcher av publikt intresse upprättas särskilt avtal.

Gränsdragning mellan Destination Uppsala (DUAB) och ett eventuellt arenabolag

DUAB säljer Uppsala och bolaget möter upp och tar emot affärerna och jobbar vidare med dem. Annan hantering riskerar annars att slå ut de privata och föreningsägda arenorna.

DUAB ska värva och verka för fler möten och evenemang till Uppsala.

Enkelt sagt så kommer inga möten eller evenemang hit om inte ett lokalt engagemang är identifierat. En lokal förening och/eller lokalt engagerad föreningsmedlem i Uppsala åtar sig genomförandet av mötet/evenemanget. När det kommer till idrottsevenemang av roterande art, det vill säga de som inte är kvar i Uppsala på lång sikt, sköter DUAB generellt sett kontakten med förbundet på nationell och/eller internationell nivå.

Lokalföreningen och arenacapaciteten är grundförutsättningar för mästerskapet/evenemanget. Men förbundet är förhandlingsparten och DUAB:s kontakt för att få evenemanget till Uppsala. Därefter sker kontakten mellan ägaren av associationsrätten (förbundet) och LOC, local organizing committee (lokal föreningen).

DUAB skapar förutsättningar för arbetsprocessen genom att ta på sig ett värdskap och ansöker därmed om att ta hit och att genomföra ett möte eller evenemang i Uppsala. Det ska vara enkelt, oavsett om man är verksam inom kommunens egen verksamhet eller är en extern arrangör. Det är därför viktigt att DUAB erbjuder kostnadsfritt stöd för mötes- och evenemangsarrangörer. DUAB:s ager i dessa fall av inkommande förfrågningar som "one stop shop" för att förenkla processen för arrangören. DUAB söker svaren och förmedlar vidare till kunden. DUAB belyser vikten av en gemensam målbild om "varför evenemang" samt behovet av ökad kunskap och förståelse för marknadens konkurrenssituation och krav på snabba svar.

Barn och ungas fritid

I delprojektet har ett förslag till fördjupad utredning av samordningsmöjligheterna för barns och ungas fritid definierats. Förslaget redovisas separat då delprojektet i hög grad visade sig vara frikopplat från det övriga utredningsarbetet.

Ekonomisk genomlysning av berörda verksamheter

Delprojektet har sammanställt en ekonomisk översyn och ekonomisk analys över berörda verksamheter, uppdelat på relevanta delar för de olika delprojekten. Uppdraget har i huvudsak genomförts av extern konsult i samarbete med ekonomicheferna i de berörda verksamheterna.

Som utgångspunkt har arbetsgruppen utgått från att de berörda bolagen och verksamheterna inom kommunal förvaltning kan sammanföras i ett aktiebolag.

Bolaget föreslås i ett första steg att samla följande verksamheter:

- AB Uppsala Kommuns Industrihus med dotterbolag, Uppsala Kommun Förvaltningsfastigheter AB, Uppsala Kommun Sport- och Rekreativfastigheter AB och Fyrishov AB
- driftenheten fastighetsstaben och Verksamhetsdrift idrott och fritid
- vissa kvarvarande fastigheter i kommunal ägo sedan bolagiseringen överförs från Uppsala Kommun.

Arbetsgruppen har även tydliggjort vilka fördelar och nackdelar det kan finnas med att separera anläggningsdriften vid sport- och idrottsanläggningarna från det fastighetsägande bolaget och att driva detta i ett eget bolag.

Analys har genomförts med konsulter från EY om hur verksamhetsstrukturen ska se ut, dess lönsamhetsnivå samt relevanta och jämförbara nyckeltal inom branschen. Analyserna klargör även de ekonomiska fördelarna och nackdelarna med att genomföra en omorganisation.

De nu genomförda analyserna ska ses som en första del. Fler analyser kommer behöva göras inför ett genomförande av bolags- och verksamhetssammanslagning. Det här behöver bland annat göras:

- Analysera och föreslå genomförandeplan och diskussion för hur en sammanslagning kan gå till.
- Fastställa finansieringsmodell, t.ex hyres- och tjänsteprissättning.
- Analys av finansieringsbehov, skatt-/moms- och redovisningseffekter av föreslagen sammanslagning.
- Analysera kapitalstruktur som påverkas av hur transaktionen med bolag/verksamheter överläts och konsolideras.

Konsulternas arbete har gett arbetsgruppen underlag kring upprättade proforma analyser av ett eller två bolag. (Ett bolag för fastigheter som planeras att avyttras.) Därutöver har arbetet resulterat i kassaflödesanalyser som en god grund i övervägandet kring organisation, verksamhet, finansiering och transaktionsstruktur. Resultatet av arbetsgruppens arbete presenteras i analysavsnittet.

Test av modeller

Efter genomförd informationsinsamling och nulägesanalys i fas 1 har arbetsgrupperna och de berörda verksamheterna på olika sätt analyserat vilka effekter och konsekvenser som uppstår om verksamheterna skulle organiseras i ett respektive två bolag. Detta gjordes bland annat genom en workshop där de medverkande fick ett antal case de skulle diskutera utifrån. Verksamheterna har också gjort egna analyser och listat för- och nackdelar med två de modellerna.

Analys

I utredningsuppdraget från kommunstyrelsen anges att utredningen ska belysa möjligheter och samordningsvinster vid de två alternativen ett eller två bolag. I detta analyskapitel tas effekter oavsett om det blir ett eller två bolag upp samt för- och nackdelar med de två organisationsformerna.

Styrning och ledning

En utmaning idag är att delar inom det utredda området har styrsignaler som kan tolkas som att de står emot varandra. Det leder till att tid som skulle kunna användas till att föra sammanhang framåt går åt till långdragna förhandlingar. För att skapa effektiva system behövs styrsignaler som harmonierar. Det behövs även politiskt fastställda prioriteringsordningar som vägleder tjänstepersonprocesserna. Det kan exempelvis handla om vem som ska ha företräde till en idrottshall. I möten med representanter för Göteborgs stad framgick att stadens arenabolag alltid har företräde till hallarna med läktare när ett event som bedömts som värdefullt för staden ska genomföras. En förtroendekultur har etablerats så att de föreningar/privatpersoner som har bokningar i hallarna flyttas till annan hall under det aktuella eventet, utan att det generellt blir någon stor sak.

Påverkan för nämnder vid ett samordningsbeslut

Kommunstyrelsen

Vid beslut om samordning flyttas driftenheten från KS, fastighetstaben, till bolaget vilket betyder att de funktioner som idag finns inom driften behöver säkras genom ett uppdragsavtal eller motsvarande mellan bolaget och fastighetsstaben.

Idrotts- och fritidsnämnden

Vid en samordning av verksamheter i ett bolag flyttas enheten som idag ansvarar för den fastighetsnära verksamhetsdriften av idrottsanläggningar från idrott- och fritidsavdelningen. Studenternas är ett exempel. Den utgör en betydande del av personalstyrkan och följaktligen också verksamheten. Om denna mycket operativa grupp byter plats i kommunkoncernen så skapar det ett verksamhetsutrymme för IFN (idrott- och fritidsavdelningen) att ta ett ännu större grepp om kommunens idrottsrelaterade strategiska frågor. Fokus är fysisk aktivitet i livets alla skeden. En möjlig uppdelning av ansvarsfältet skulle kunna vara: icke organiserad idrott (spontanidrott), organiserad breddidrott, organiserad elitidrott och folkhälsa (fysisk aktivitet/rörelse).

Arbetet för idrott- och fritidsavdelningen skulle då med fördel kunna organiseras i de tre grenarna; Anläggning, Förening och Folkhälsa. Inom samtliga grenar skulle då avdelningen bli kontaktytan mot föreningarna.

I utvecklingen och planeringen av nya anläggningar blir idrott och fritidsavdelningen den part inom kommunkoncernen som tar in föreningarnas behov och ansvarar för utvecklingsdialogerna och avslutningsvis förpackar dessa till föreningarnas del av beställningen.

I grenen Föreningar möter avdelningen föreningarna i frågor om bidrag, säsongfördelning, föreningsutveckling med mera. I denna gren blir gränsdragningen mot ett bolag som hanterar administrationen av ett bokningssystem betydelsefull. Bolaget ska enbart hantera dialogen i den praktiska tidsbokning som i hög grad ska

skötas i ett system samt felanmälningarna som kommer in från användarna. Det är idrott och fritidsavdelningen som lägger in säsongsfördelningen i systemen för att säkra att den politiska viljan följs. De enda tiderna som idrott och fritid inte kan boka är de som blockerats för event som gynnar besöksnäringen samt elitmatcher, vilket görs med god framförhållning. Bolagets uppgift blir sedan att sälja de tider som finns kvar.

Den tredje grenen innebär ett fokuserat arbete mot idrotten för ökad jämställdhet/inkluderande/hållbart idrottande. Idrott och fritidsavdelningen blir den part som strategiskt verkar för rörelse hela livet med fokus på parasport och fysisk aktivitet för äldre. Arbetet i den tredje grenen innebär ett nära samarbete med bland annat äldreförvaltningen, omsorgsförvaltningen samt hållbarhetsavdelningen på kommunledningskontoret.



Balansen mellan nämnd och bolag. Nämnden tar ett strategiskt grepp om folkhälsa och fysisk aktivitet. Nämnden säkerställer den politiska genomslagskraften inom idrott och fritidsfrågorna och blir en naturlig länk till bolag/bolagen som har det operativa ansvaret för anläggningarna.

Gatu- och samhällsmiljönämnden

Nämnden påverkas inte direkt av ett samordningsbeslut. Utredningen visar dock att det kan finnas samordningsvinster kopplade till IFN:s verksamhet. Dessa behöver undersökas vidare då GSN idag samordnar olika arbetsuppgifter inom den egna avdelningen för exempelvis friluftsområden genom olika kombinationstjänster.

Kulturnämnden

Nämnden påverkas inte direkt av samordningsbeslutet. Ett förslag till fördjupad utredning av samordningsmöjligheterna för barn och ungas fritid har tagits fram enligt ärendet.

Organisation och verksamhet

Affärsmodell

Ur ett perspektiv skapas en tydlig affärsmodell genom att etablera ett fastighetsbolag och ett arena- och rekreationsområdesbolag. Att driva fastighetsbolag är en välbeprövad modell inom kommunen så här finns så väl personal som kollektiva erfarenheter kring hur det ska göras. En affärsmodell på arenaområdet har egentligen bara prövats i större skala av Fyrishov som också ägt sin fastighet. Så det skulle på sätt och vis bli en ny modell att utveckla. Arenabolaget skulle i hög grad vara i en beroendeställning till fastighetsbolaget, medan fastighetsbolaget skulle ha flera kunder som till exempel fastighetsstaben. En uppdelning i två bolag innebär sannolikt att affärs- och utvecklingsmöjligheter, som ligger utanför de traditionella spåren, blir svårare att skapa. Vd:n på Got Event, som driver arenabolaget i Göteborg, ser att staden som helhet hade vunnit på att fastighetsbolaget och arenabolaget hade samlats i ett bolag. Det hade då kunnat utveckla mer innovativa och storskaliga affärer tillsammans.

Vid samordning i bolagsform behöver också immaterialrättsliga överväganden göras avseende sändningsrättigheter och reklamskyltning. Föreningarna står då för innehållet och kommunen för arenan. Det samma gäller biljettförsäljning och försäljning i kiosker. Starka platsvarumärken som Fyrishov och Studenternas ska vårdas och utvecklas. En tvåaktörlösning ställer krav på samordning av såväl vårdandet som utvecklingsplanerna av platsvarumärkena. Dessa är beroende av fastigheternas löpande underhåll, de fastighetstekniska utvecklingsinsatser som görs och den arenaverksamhet som bedrivs. Sannolikt skulle båda organisationerna också behöva budgetera för platsvarumärkesarbetet vilket förutsätter samsyn och synkronisering för att resurserna ska riktas åt samma håll för största möjliga genomslag.

Fastighetsbolagen i utredningen har erfarenhet av att arbeta med lokaler men inte med bostäder. Därmed finns endast begränsad kompetens inom det området hos bolagen. Inom KS finns ett betydande bestånd av bostadsrätter geografiskt spridda över kommunen. KS äger dessutom radhus och andra hustyper som också används som sociala boenden. Alla dessa boenden förvaltas av fastighetsstaben. Respektive bostadsrättsförening sköter underhållet av fastighetens gemensamma delar via underleverantörer, medan kommunen i egenskap av bostadsrättsinnehavare, ansvarar för lägenheternas underhåll. I dag sköts underhållet av fastighetsstabens driftsenhet. Frågan om underhållet av lägenheterna skulle kunna flyttas till Uppsalahem har lyfts av arbetsgrupperna. Uppsalahem har fått frågan och meddelar att de inte har en organisation som är uppbyggd för att hantera enskilda lägenheter, radhus och andra boendetyper. En organisation för att hantera detta finns dock inom fastighetsstaben och arbetet utförs genom ett geografiskt indelat förfarande som matchar KS övriga innehav. Med en flytt av fastighetsstabens driftsenhet till ett bolag säkras driften av bostadsrätterna lämpligast genom ett driftsavtal mellan bolaget och fastighetsstaben. Förvaltningen av lägenheterna sker fortsatt av fastighetsstabens förvaltare.

Startsträcka

Även om alla verksamheter som skulle kunna tänkas ingå i ett eller två bolag är etablerade, så blir det en startsträcka efter en sammanslagning. Förutom att diverse system och plattformar behöver ensas och synkroniseras så ska också en ny gemensam organisation med tillhörande organisationskultur byggas från grunden. Allt

detta har förstås betydelse för att de samordningsvinster som lyfts fram i utredningen ska kunna realiserars.

HR-perspektiv

Oberoende av om det skulle skapas ett eller två bolag kommer en större fastighetsaktör att bildas. Det medför att nuvarande personalgrupper utvidgas vid en sammanslagning.

Ekonomin har varit en utmaning då den begränsat de mindre bolagens möjligheter att rekrytera rätt kompetens för en fortsatt god utveckling av verksamheten. Genom att skapa en större aktör uppnås en robusthet genom en tryggare grundekonomi. Det signalerar långsiktighet och förtroende om situationen hanteras rätt. En större aktör uppfattas av många som en mer attraktiv arbetsgivare, inte minst då en större aktör kan erbjuda fler karriärvägar. Vidare har kommunen ett behov av specialistkompetenser, som exempelvis kvalificerade byggprojektledare. För denna yrkesgrupp kan ett större bolag i många fall ha en starkare attraktionskraft då det kan erbjuda större och fler intressanta projekt.

Arbetsstagare i de befintliga organisationerna som aktivt sökt sig till en mindre aktör kan i detta sammanhang komma att söka sig vidare vilket kan betyda ett kompetenstapp. En större aktör med flera omfattande projekt och ekonomisk robusthet kan dock ha en attraktionskraft på arbetsmarknaden. Det skapar bättre förutsättningar att ersättningsrekrytera samt att nyrekrytera kompetens som idag saknas.

I arbetet med de SWOT-analyser som genomförts har flera frågor kopplade till HR lyfts.

Utifrån detta har följande områden identifierats:

Lagar och avtal samt förmåner	Medarbetare
Inventera: Befintliga kollektivavtal <ul style="list-style-type: none"> centrala och lokala + ”byrålädsöverenskommelser” Förmåner exempelvis friskvård, fri bil, fri frukost etc <ul style="list-style-type: none"> Befintliga per organisation Vilka förmåner ska finnas i nya organisationen? 	Inventera: Gällande anställningsavtal <ul style="list-style-type: none"> sysselsättningsgrad/heltidsmätt löneläge önskvärd löneläge – plan för att nå önskvärd löneläge <ul style="list-style-type: none"> inventera befintligt löneläge önskvärd löneläge – plan för att nå önskvärd löneläge arbetstidens förläggning tillsvidare eller visstid lönetillägg för särskilt uppdrag etc Individuella avtal <ul style="list-style-type: none"> arbetstidsavtal (årsarbetstid, klämdagsavtal etc) bilavtal cykel via löneavdrag etc
Förhandlings- och informationsskyldighet	Kompetens
Inventera facklig organisationstillhörighet på individnivå - förhandlingsskyldighet <ul style="list-style-type: none"> Under processen (samverkan, MBL, 	Kompetenskartläggning Identifiera berörda funktioner:

<p><i>medarbetarinfo, APT, kommunikation)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>I samband med övergång (inrangeringsförhandling)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Är alla funktioner/uppdrag idag organiserade i rätt enhet/verksamhet?</i> • <i>Finns behov av rekrytering?</i> • <i>Finns risk för överbemannning (särskild arbetsrättslig hantering)?</i>
<p>Uppdragens placering</p>	<p>Övrigt som identifierats kunna påverka medarbetare</p>
<p>Vilka uppdrag behövs och var ska de vara placerade</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Inhouse</i> • <i>Helt eller delvis "köpas" från annan aktör</i> • <i>Helt eller delvis nyttja kommunkoncernens matrisfunktioner som t.ex. IT, ekonomi, HR etc</i> <p><i>Ovan påverkar behovet av antal uppdrag/funktioner i nya bolaget/bolagen.</i></p> <p><i>OBS! Kompetensinventeringen kan vara ett stöd i detta ställningstagande.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>information och påverkansmöjlighet (delaktighet)</i> • <i>skapa/bibehålla engagemang</i> • <i>byte av t.ex. IT-system etc. (Påverkan på medarbetaren/arbetsmiljö.)</i> • <i>organisationstillhörighet (stor eller liten förändring)</i> • <i>förändrad ansvarsfördelning</i> • <i>långa beslutsvägar</i> • <i>osynkroniserad styrning</i> • <i>kultur- och värdegrundskrockar</i> • <i>risk för upplevelse av olika värde</i>

Rekommendation vid beslut om sammanslagning av verksamheter:

- Att berörda verksamheter (enheter/avdelningar etc) flyttas i sin helhet till ny organisation (ett eller två bolag).
- Att en eventuell överbemannning/arbetsbrist och/eller förändrade uppdrag/arbetsuppgifter hanteras i den nya organisationen.
- Att eventuella uppdrag som idag finns i berörda verksamheter, men som inte är aktuella för förflyttning till bolag, ska identifieras. Dessa uppdrag kan hanteras innan övergång och då gäller:
 - ny placering – hanteras enligt gällande rutiner, gäller ej bolag som upphör
 - överbemannning/övertalighet – hanteras enligt gällande rutiner, gäller ej bolag som upphör.

IT-perspektiv

Att samla all berörd verksamhet i ett bolag ger en mer kostnadseffektiv administration och enklare kontaktvägar. Det har inom utredningen inte gjorts någon bedömning av var ägandet av olika system ska ligga. Det viktigaste är att ha rätt funktioner på plats, rätt information och att det finns möjlighet att styra verksamheten.

Ett större bolag har möjlighet att anställa relevant IT-kompetens, vilket kan vara svårt för ett mindre bolag. Kommunen hanterar i dag IT-miljöerna för Sportfastigheter och Ihus/FFAB. Att ha en samlad drift för ett större bolag med enad kontaktyta är att föredra framför att ha två olika bolag. Om kommunen fortsätter att hantera driften av IT-miljön så är det inte aktuellt med någon stor egen IT-avdelning på bolaget/bolagen. Men det bedöms nödvändigt att ha en digitaliseringschef/-ansvarig med tanke på den tekniska omfattningen.

Komplexiteten och mångfalden i IT-lösningarna ökar ju fler bolag som berörs. Många av de system som bolagen använder i dag för till exempel ekonomi, personal och fastigheter (uppföljning, styrning m.m.) bör kunna samordnas framöver för att effektivisera, minska kostnader och för att hitta robusta lösningar. System som kan vara aktuella att samordna med kommunens förvaltningar är i ett första skede ärendehanteringssystem. DHS och personaladministrationssystem finns redan hos Sportfastigheter och Ihus/FFAB.

För kommande bokningssystem bör det vara enklare om det är ett och samma bolag som äger och ansvarar för lokalerna, publicerar lokalerna och gör dem tillgängliga för föreningslivet. Även system för lås/larm/passage är tätt förknippat med bokningssystemet, eftersom alla besökare ska komma in i låsta lokaler.

Utvecklingsbolag

De fastigheter som tillhör Ihus och därmed omfattas av avyttringsärendet läggs i ett separat utvecklingsbolag i väntan på försäljning. Vid en tvåbolagslösning förvaltas och driftas utvecklingsbolagets fastigheter under tiden av fastighetsbolaget, vid en enbolagslösning sköts detta av bolaget.

Möjligheterna för utvecklingsbolagets verksamhet har diskuterats utifrån perspektivet att bolaget skulle kunna rymma annan kommunal oexploaterad mark och fastigheter som idag ligger hos KS. För att hålla ihop om stadsutvecklingen är kopplingen mellan planavdelningen och Mex avgörande varför KS ägande, som hanteras av MexU, ska ligga i nämndorganisationen. Däremot är det tänkbart att ett bolag förvaltar delar av KS innehav, om man exempelvis gör bedömningen att det skulle kunna leda till en ökad uthyrning.

Friluftsområden

GSN ansvarar ansvar för kommunens natur- och friluftsförfrågor och därmed också för skötsel av kommunens naturområden, rekreationsstråk och friluftsområden. Den verksamhet som GSN bedriver som är "fastighetsnära verksamhetsdrift" inom de fastigheter som är berörda av utredningen är den försäljning eller kaféverksamhet som bedrivs i Hammarskog, Fjällnora och Björklinge. En annan huvudman skulle kunna driva dessa. Mest samordningsvinster gällande drift av naturområden och friluftsområden uppnås troligtvis genom samordning med skötsel av till exempel parker och kommunens övriga skogsinnehav så som det är organiserat i dagsläget.

Vilka funktioner som är berörda, och vilka samordningsvinster som kan uppstå kopplat till drift av friluftsområden, behöver undersökas ytterligare innan en förändring genomförs.

Service till allmänhet och föreningar

Oberoende av antalet bolag så kommer gränssnittet mot föreningar, förbund och kommuninvånare att förändras. Utgångspunkten är att bokningar ska göras i ett system för hela kommunen så att det helt enkelt bara finns en kontaktyta i bokningsfrågor. Det finns ett värde i att bolaget som ansvarar för lokalerna också har ansvaret för den del av systemet som hanterar det praktiska bokningsförfarandet. Det underlättar till exempel vid felanmälningar eller om en bokning temporärt behöver flyttas till en annan lokal.

Det är viktigt att det blir tydligt för alla att frågor som har koppling till politiken hanteras av IFN (exempelvis utvecklingen av Uppsala som idrottsstad). Idrott och fritidsavdelningen ansvarar för strategiska frågor medan bolaget hanterar det praktiska utförandet. Exempelvis innebär detta att IFN ska besluta om bidragssystem och fördelningsprinciper gällande tider och hallar. Med fördelningsprinciper menas de principer som beslutas politiskt gällande jämställdhet och jämlikhet kopplat till föreningslivet. För att öka användandet av de hallar som kommunen investerat i ska bolaget även administrera en enkel bokningsfunktion för de kommuninvånare som vill hyra en strötimme.

Bokningssystemet bör på sikt omfatta alla lokaler som man som kommuninvånare kan boka. Det gäller alltså även lokaler som inte ägs av kommunen och som inte är rena idrottslokaler. Det gäller därmed till exempel träffpunkter för äldre och lokaler för kulturföreningar. Det ska vara en ingång för lokalbokningar oavsett typ av förening eller typ av lokal.

Under föreningsdialogen framkom flera idéer på hur kommunen kan förenkla föreningarnas administration och göra det enklare för dem att planera och genomföra sina verksamheter på ett bättre sätt. Flera idrottsföreningar har anmält intresse att vara med i en referensgrupp, och i kommande arbete, om det bli ett beslut om en organisationsförändring. På så sätt säkrar vi att deras behov kommer med oavsett vilken organisationsform som beslutas.

Relationen till föreningar och bokningssystem

IFN har huvudansvaret för relationen till föreningarna genom idrotts- och fritidsavdelningen gällande strategiska frågor. IFN ansvarar också för medborgar- och föreningsdialoger utifrån ett strategiskt perspektiv. Bolaget ansvarar för de praktiska frågorna som exempelvis nyckelutlämning och har en administrativ roll när det exempelvis gällande lokalbokningar.

IDROTTSFÖRENINGAR

Strategiska frågor

Idrott & Fritid

Strategiskt föreningsarbete

Behov och funktion

Folkhälsa

Praktiska frågor

Bolag

Administrativ hantering

Fastighetsansvar

Arenaverksamhet

Med tanke på att idrottsutövare i lokalerna upptäcker fel som till exempel trasiga lampor och krossade rutor blir felanmälningsfunktionen en viktig del av det kvalitativa helhetsintrycket. Bolagets relation till föreningarna, förutom att man administrerar systemet som alla bokningar sker i, är att ta emot felanmälningar och snarast se till att felen åtgärdas. Bolagets roll blir också att lösa evakueringar till andra idrottshallar om ett sådant behov uppstår. Att hitta en acceptans hos alla inblandade parter för att evakuering kan förekomma, om ett evenemang bedöms vara av vikt för Uppsalas besöksnäring, behöver sin förankringsprocess.

För att undvika dubbla budskap så blir gränsdragningen mellan IFN:s och bolagets relation till föreningarna avgörande. Väljer någon av parterna att driva parallella samtal med föreningarna utan att den delen av kommunkoncernen som är ansvarig för just det området involveras, är risken hög för att föreningarna snabbt kommer att uppleva den kommunala organisationen som förvirrande.

Överväganden kring fastighetsägandet

Vid en sammanslagning av FFAB, Sportfastigheter och Fyrishov kommer samtliga fastigheter i dessa bolag att följa med. Det finns även några fastigheter som identifierades, i samband med att FFAB och Sportfastigheter bildades, att flytta från kommunen till Sportfastigheter och som ännu inte överlåtits.

Det finns planer på att föra över några fastigheter som kommunen idag äger till Sportfastigheter, till exempel Hammarskog. Vid en avyttring av fastigheter från Uppsala kommun till ett av kommunen ägt AB mot revers finns en risk att AB inte kommer att ha rätt att dra av sina räntekostnader vid beskattning. Argumentet mot avdrag skulle i så fall vara att finansieringen av fastighetsaffären lika gärna hade kunnat ske genom tillskott. Under tidigare skatteregler har avdrag vägrats för räntor enligt beskrivet förvärv mot revers.

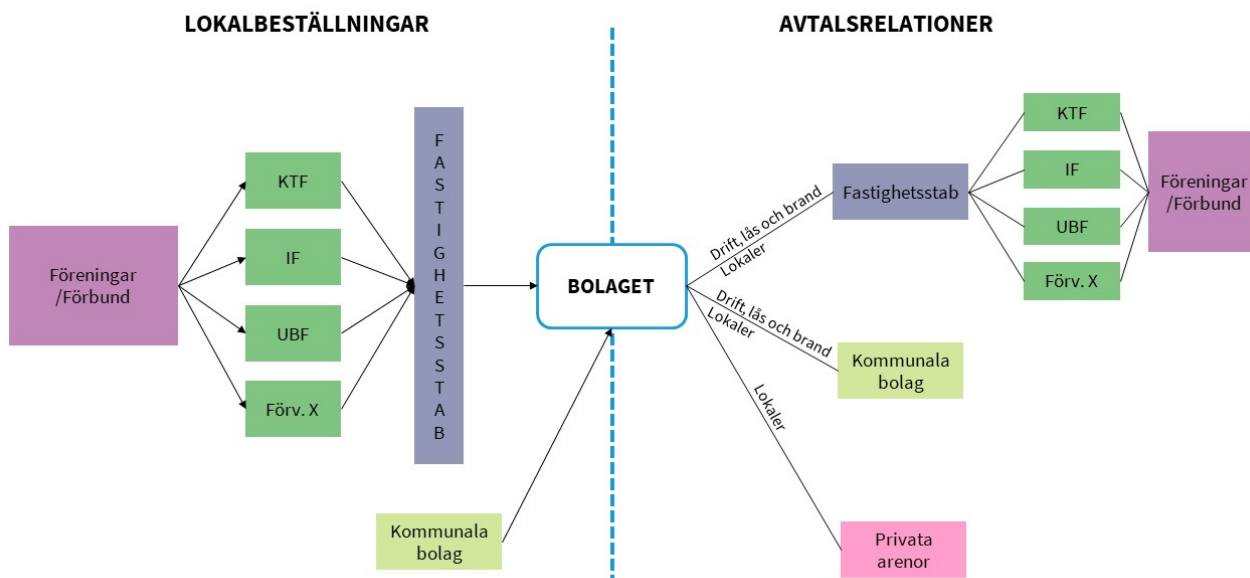
Det är i dagsläget oklart om en generell avdragsbegränsningsregel, som innebär att avdrag för ränta inte får överstiga 30 procent av skattemässigt resultat före räntor, skatter, avskrivningar och nedskrivningar, gäller även enligt de nya reglerna. Det saknas ännu klargörande praxis.

Med denna bakgrund har utgångspunkten varit att det inte är nödvändigt att fastigheterna överlåtes. Det nya bolaget kan förvalta fastigheterna på uppdrag av kommunen, och i vissa fall kan byggnader uppföras av bolaget på ofri grund. Det är inte ovanligt. Så gjorde man till exempel mellan Jällastiftelsen (byggnadsägare) och kommunen (fastighetsägare).

Beställningsförfarande i ett respektive två bolag

Nedan är en jämförelse mellan ett och två bolag. Vänster sida visar processen för lokalbeställningar. Höger sida visar bolagets avtalsrelationer.

Lokalbeställningar och avtal, ett bolag



Lokalbeställningar

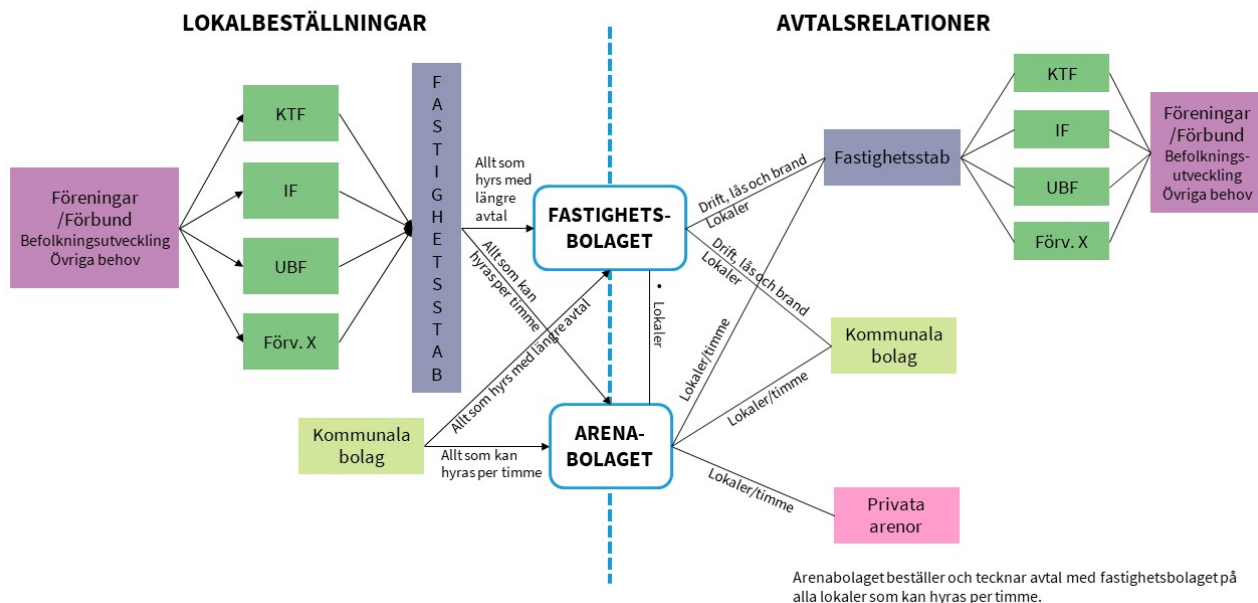
Förvaltningarna ansvarar för det strategiska arbetet kopplat till sina ansvarsområden. När föreningarna har önskemål om nya lokalytor så samlar ansvarig förvaltning in önskemålen. Dessa förs sedan in i lokalförsörjningsplanen som ett utredningsuppdrag. I utredningen paketerar sedan fastighetsstaben dessa önskemål med önskemålen om ytor från andra förvaltningar. (En idrottshall där idrott och fritid, utbildningsförvaltningen och kulturförvaltningen till exempel kan vara intressenter.) Landar utredningen i att behovet är prioriterat, byggnationen är genomförbar och de ekonomiska förutsättningarna finns, skickar fastighetsstaben en beställning till bolaget. Andra kommunala bolag har också möjligheten att beställa lokaler av bolaget. Idag hyr exempelvis Uppsala konsert & kongress av Förvaltningsfastigheter AB.

Avtalsrelationer

Bolaget kommer primärt att ha avtalsrelationer kopplade till uthyrning med fastighetsstaben samt andra kommunala bolag. Bolaget kommer dessutom att teckna driftsavtal med fastighetsstaben avseende kommunstyrelsens bestånd. Om bolaget ska ha tillgång till alla arenor som kommunen har behov av kommer det också att hyra in arenor från privata aktörer. Bolaget kan sedan hyra ut till fastighetsstaben i andra hand. För att få till ett välfungerande system är det viktigt att alla arenor som kommunen använder sig av finns tillgängliga i systemet.

Fastighetsstaben tecknar i sin tur avtal med förvaltningarna som sitter på budgetarna för att hyra in. Förvaltningarna tecknar sedan avtal med föreningarna.

Lokalbeställningar och avtal, två bolag



Lokalbeställningar

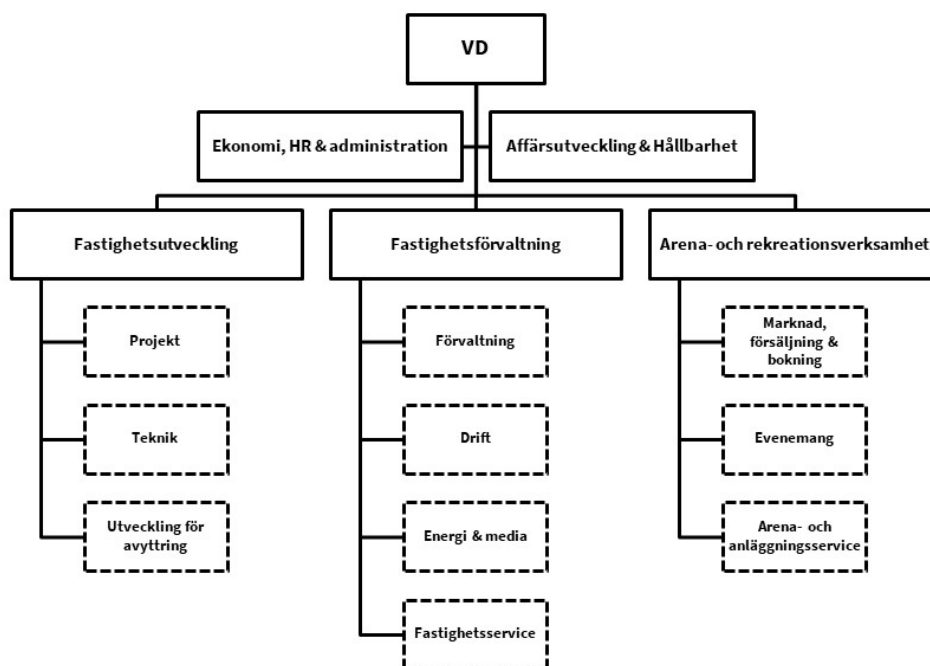
Skillnaden i lokalbeställningsprocessen vid två bolag är att fastighetsstaben skulle beställa alla lokaler som kan bokas per timme av arenabolaget medan resterande lokaler skulle beställas av fastighetsbolaget. Anledningen till denna uppdelning baseras på att arenabolaget hyr in alla lokaler från fastighetsbolaget som de i sin tur ska hyra ut. Därmed behöver arenabolaget rådigheten över dessa lokaler och de behöver också vara den aktör som samlar in alla intressen från de som kan tänkas hyra tider på arenorna. Förutom fastighetsstaben så kan kommunala bolag som DUAB vara en aktör som bokar tider på arenorna och har önskemål om utformning. Eftersom arenabolaget blir en beställare av såväl nyproduktion som om- och tillbyggnader kommer bolaget att behöva en fastighetsavdelning med beställarkompetens.

Avtalsrelationer

Arenabolaget blir också den som hyr in arenor från privata fastighetsägare för kontroll på samtliga arenor som ligger i bokningssystemet. Arenabolaget tecknar sedan avtal med fastighetsstaben och kommunala bolag i sin uthyrningsverksamhet. Det betyder att bolaget behöver kontraktsförvaltare inom sin fastighetsavdelning. De lokaler som kan bokas av föreningar och privatpersoner per timme hyr fastighetsstaben i sin ut till berörda förvaltningar som till exempel idrott & fritid (SBF).

Fastighetsbolaget tecknar avtal med för uthyrning av lokaler, som inte bokas per timme, till fastighetsstaben och kommunala bolag. Exempel på sådana lokaler är Stadshuset och Uppsala konsert & kongress. Vidare tecknar KS (genom fastighetsstaben) och kommunala bolag avtal för tjänsterna drift, lås/larm/passage och brand med fastighetsbolaget.

Sammanslagning av fastighetsägande, fastighetsförvaltning och verksamhetsdrift i en organisation



Förslag på organisationsskiss för ett bolag. De streckade rutorna under nivå 2 respektive nivå 3 är förslag på verksamhetsområden inom organisationen.

Effekter utifrån användare

Ett problem som idrottsföreningar lyft i dialoger med kommunen är att ju fler parter som är inblandade, desto stökigare process. Ett bolag innebär att man som förening och privatperson möter samma part för lokalbokning, felanmälan och åtgärdande av fel. Att kommunicera med en part rymmer en enkelhet och en tydlighet. Det kräver förstås välfungerande interna processer inom bolaget samt stödjande system. Utredningen ska fokusera på lösningar som gör det enklare för föreningar och privatpersoner. Om en part är ytterst ansvarig för så väl bokning som lokaler bör risken för att få olika besked, eller att frågor ”hamnar mellan stolarna”, minska. Personalen som sköter den dagliga driften på arenorna möter kontinuerligt föreningsföreträdare och fångar in synpunkter och förbättringsförslag som de kan ta vidare in i sin egen organisation för vidare hantering. Det borde leda till effektivare hantering och snabbare åtgärder.

Organisatoriska effekter

Kunskapsöverföring är en viktig ingrediens i utvecklingsprocesser. Affärsmodellens potential, med ett bolag, ligger bland annat i det kollegiala samarbetet som uppstår organiskt mellan arena- och fastighetsverksamheten. Att tillhöra samma organisation och sträva mot samma helhetsmål innebär inte enbart att de ansvariga för de olika verksamhetsgrenarna sitter i samma ledningsgrupp. Det innebär även att kollegor

träffas i lunchrummet och vid kaffeautomaten där man utbyter information, löser frågor på stående fot eller inser att man behöver boka ett möte. Ett bolag lägger en grund för ett holistiskt synsätt där de olika verksamhetsområdenas samverkan är en nyckel till framgång.

Bolagets fastighetssida kommer att hantera beställningarna från förvaltningarna när det gäller nya lokaler och lokalförändringar vilket betyder att arenasidan inte behöver rekrytera beställare-/projektledarkompetens eller kontraktsförvaltare. Arenasidan bidrar till beställningen genom att lyfta in önskemål som är ändamålsenliga för arenaverksamheten, som nödvändigtvis inte ligger under förvaltningarnas ansvar. Vidare behöver inte arenasidan bygga upp fastighetskompetens för löpande underhåll av sådana delar som skulle hamnat på arenasidans ansvar av gränsdragningslistan vid en två bolags-lösning. Istället arbetar man med resurser som finns inom det gemensamma bolaget.

Proformaanalysen som EY genomfört visar på att det finns effektiviseringspotential redan under första året av att slå samman de berörda bolagen och verksamheterna till ett bolag. Effektiviseringspotentialen uppgår till 18 heltidsekvivalenter.

Effekter utifrån ekonomi/affärsnytta

Vid ett bolag handlar det i hög grad om att utveckla och anpassa den affärsmodell som Fyrishov har etablerat. Modellen behöver balansera fastighets- och arenaverksamheterna. Med en robust ekonomi baserad på hyres-, driftavtals och arrangemangsintäkter finns möjligheter att ta strategiska beslut för att exempelvis säkra att Uppsala blir värdstad för större evenemang. Dessa öppnas genom att man snabbfotat kan ställa om, exempelvis underhållsarbeten, för att på kort varsel anpassa en arena till de rätta förutsättningarna. En viktig parameter är att de olika affärsområdena utgör tydliga resultatenheter, så att fastighetssidan inte finansierar annan verksamhet i bolaget redan under det första året. Då finns nämligen en påtaglig risk för att underhållsarbete prioriteras ned vilket på sikt påverkar fastighetsvärdena negativt.

Med ett bolag så kommer arena- och rekreationsområdesgrenen rymma marknad/försäljning/bokning, evenemang samt arena- och områdesservice. Det blir därmed en omfattande verksamhetsgren som behöver en verksamhetschef. I två bolags-lösningen ligger de tre delarna direkt under vd i arenabolaget. Med ett bolag rapporterar verksamhetschefen till vd och ingår i ledningsgruppen. De andra två verksamhetsgrenarna, fastighetsutveckling och fastighetsförvaltning, kommer liksom vid två bolags-lösningen att ha varsin verksamhetschef.

Förutom verksamhetschef för marknad/försäljning/bokning, evenemang samt arena- och områdesservice, kan en bolags-lösningen behöva ett kvalificerat stöd till vd. Övrig chefsbemanning inom verksamhetsgrenarna ser likadan ut för en bolags-lösningen som för två bolags-lösningen.

De genomförda analyserna av konsulterna har visat på en potentiell synergivinst under första året på drygt 17 miljoner kronor. Analysen bygger på en översiktlig analys av verksamheterna och bedömningen är att ytterligare synergier kan uppnås i en detaljgranskning av roller och kompetenser inom berörda verksamheter.

Inom fastighetsdrift bedöms det genereras betydande kompetens- och kvalitetsvinster det första året genom en sammanslagning av organisationen. Men det har inte räknats med någon synergidrivna övertalighet första året. Anledningen är att en omstrukturering av verksamheten kommer kräva att både generell och

fastighetsspecifik kompetens och know-how delas och byggs upp inom organisationen.

Potentiella synergivinster inom externa kostnader kan finnas vid en sammanslagning av flera enheter i denna typ av bolag och berör bland annat lokaler, IT support/system, skalfördelar i inköp av externa tjänster samt skalfördelar i upphandling av investeringar. De direkta synergieffekter för externa kostnader som har kunnat kvantifieras avser kontorslokaler, där den tilltänkta organisationen beräknas ha en besparing om 16 kontorsplatser.

Konsulterna har noterat flera områden med möjlighet för betydande synergivinster på 2–3 års sikt. I huvuddrag drivs de av att en större organisation med rätt kompetens, ”rätt person på rätt plats”, och med adekvat systemstöd kan öka den interna effektiviteten och möjliggöra besparingar i inköp av externa tjänster. Kostnaderna som beskrivs och kvantifieras nedan behöver dock analyseras mer för att kunna bli mer exakta.

Några exempel på kommande synergieffekter:

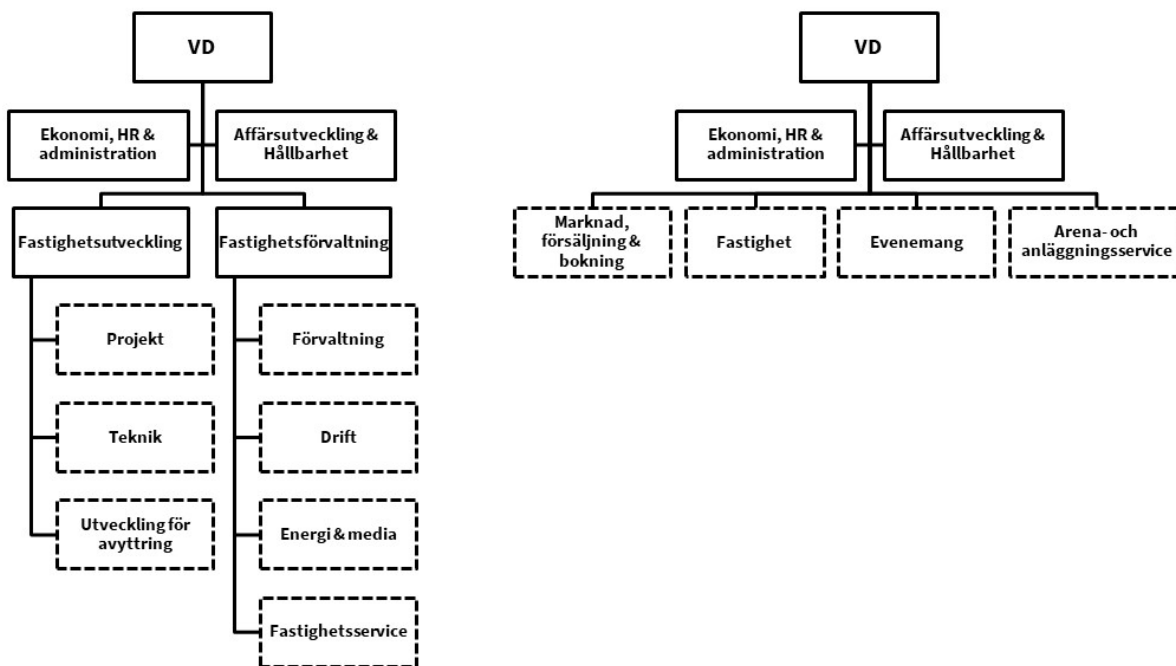
I takt med att Stadshuset och nya Studenternas tas i bruk ökar behovet av fastighetsdrift. Behovet bedöms kunna hanteras av effektivitetsvinster i den befintliga organisationen. En optimering av interna och externa resurser möjliggör dessutom en besparing i inköpta drifttjänster.

En konsolidering och översyn av ekonomisystemen och den administrativa funktionen bör kunna leda till effektivisering både inom personal och när det gäller personal- och licenskostnader.

Ytterligare synergieffekter som kan realiseras på några års sikt beräknas till minst fem miljoner kronor årligen.

Sammanlagt ser konsulterna en synergivinst på några års sikt på minst 23 miljoner kronor årligen av en sammanslagning av de berörda bolagen och verksamheterna i ett gemensamt bolag.

Verksamhetsdriften separeras från fastighetsägandet och fastighetsförvaltningen i en egen organisation

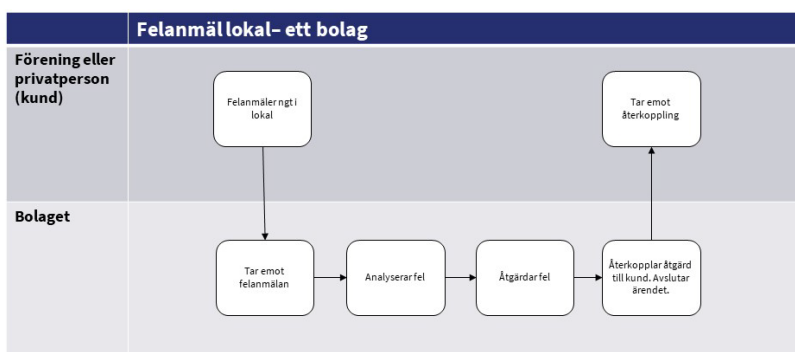


Förslag på organisationsskisser för två bolag. De streckade rutorna under nivå 2 respektive nivå 3 är förslag på verksamhetsområden inom organisationen.

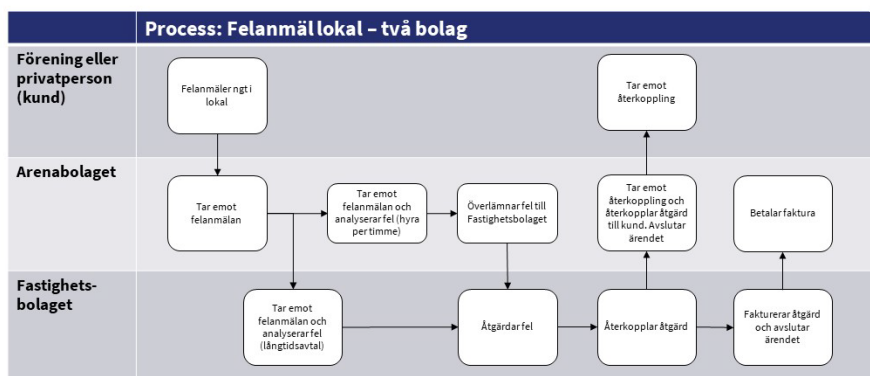
Effekter utifrån användare

Med en två bolags-lösning kommer arena- och rekreationsbolaget att hantera bokningskontakterna med föreningar och allmänhet medan fastighetsbolaget hanterar fastighetsrelaterade felanmälningar. I detta fall är det viktigt att det finns tydliga gränsdragningslistor för vad som är arenabolagets respektive fastighetsbolagets ansvar då de utgör två olika ekonomier och organisationer. För den som bokar och felanmäler bör då gränssnittet var det samma för att bokarna ska slippa att bli hänvisade till en annan part. Lämpligtvis skapas ett system i vilket alla felanmälningar kan göras till arenabolaget, eller att man kontaktar arenabolaget via telefon. Sedan ansvarar arenabolaget för att informationen förs vidare till fastighetsbolaget, givet att det inte är ett fel som arenabolaget ansvarar för att avhjälpa. På så vis behöver inte den som bokar hålla reda på vilken part de ska kontakta. Ett dylikt system kräver en tydlig överenskommelse mellan bolagen samt att fastighetsbolaget sannolikt ska ersätta arenabolaget för arbetet med att ta emot felanmälningarna. För att den här lösningen inte ska bidra till förvirring behöver fastighetsbolaget vara noga med att hålla sig ifrån kontakter med föreningarna.

Processbild över ett felanmälningsärende i ett respektive två bolag:



I modellen för ett bolag behöver tydliga rutiner tas fram för hur felanmälningsärenden ska hanteras så att det snabbt hamnar hos rätt funktion i bolaget.



I två bolags-modellen är det viktigt med tydliga gränsdragningslistor mellan de två juridiska parterna Arenabolaget och Fastighetsbolaget. I denna modell tecknar arenabolaget avtal med fastighetsbolaget på alla lokaler som kan hyras per timme.

Organisatoriska effekter

Två bolag innebär beslutsvägar med två juridiska personer vilket förutsätter ett formaliserat förhandlingsförfarande. Kopplat till de två olika affärslogikerna blir det en framgångsfaktor att tidigt hitta formerna för förhandlandet med tydliga gemensamma målsättningar som grund. Förhandlingar mellan två parter inom kommunkoncernen finns det omfattande erfarenheter av - dessa kan bli tids- och administrationskrävande och innebära ett begränsat mervärde för kommuninvånarna. Den största utmaningen bör därmed vara att hitta en modell för gemensam utveckling av den totala affären för kommunkoncernen där båda parter är medskapare av förutsättningarna. Ett gemensamt utvecklingsforum skulle kunna vara en form att pröva.

Ett arenabolag blir en beställare av lokaler som hyrs ut per timme. För att kunna beställa exempelvis idrottshallar behövs beställarkompetens som kan möta byggherren/fastighetsbolaget. Arenabolaget blir ansvarigt för det som beställs gentemot alla intressenter som företräds av fastighetsstaben samt alla kommuninvånare som hyr in strötider och tecknar hyresavtalet med fastighetsbolaget. Erfarenheterna från till exempel Göteborg visar att anläggningsdrift är en fastighetsnära verksamhet. I Uppsala har vi exemplet Fyrishov. Got Event har därför inte bara byggt upp en egen fastighetsavdelning utan också budgeterat för investeringar i annans fastighet, som det kommunala fastighetsbolaget Higab äger. Syftet är att kunna möta önskemål om lokalförändringar i närtid med kunden i fokus.

Fastighetsavdelningen behöver också bemannas med kontraktsförvaltare som hanterar avtal, mindre lokalanpassningar etc.

Proformaanalysen som EY genomfört visar på att en uppdelning av sammanslagningen i två bolag kan komma att leda till en ökad bemanning med 13X heltidsekvivalenter relativt att samla allt i ett bolag.

Effekter utifrån ekonomi/affärsnytta

En uppdelning i två bolag där det ena ansvarar för fastigheterna innebär att den etablerade affärsmodellen som fastighetsbolagen byggt upp kan tillämpas på det sammanslagna beståndet. Det innebär en tydlig uppdelning där inte affärslogiker behöver integreras utan respektive bolag ansvarar för sin affär. Arenabolaget kan använda sig av erfarenheter från Fyrishov. Skillnaden är att arenabolaget inte kommer att äga sina fastigheter utan hyr dem från fastighetsbolaget. Arenabolaget behöver därmed utveckla affärsmodellen i den nya kontexten där man kommer att ansvara för en mängd arenor, Fyrishov inkluderad.

Modellen innebär att det skapas ett bolag med fastighetsfokus och ett bolag med kommuninvånarfokus. Med en aktör som har fastighetsvärdena i fokus är risken låg för avsteg från underhållsplanerna. Att säkra fastighetsvärdena var en av anledningarna till att kommunen valde att flytta fastigheter från nämndorganisation till bolag år 2013. I samtalen med Göteborg stad, som valt att dela fastighetsansvaret från anläggningsdriftansvaret, har det framgått att det är en utmaning för affärsutvecklingen för arenabolaget att man är separerad från fastighetsbolaget. Anledningen är att detta drivs utifrån en logik med långsiktiga planer och begränsad flexibilitet. Det begränsar i sin tur möjligheterna att stå värd för arrangemang som kan få stor positiv ekonomisk påverkan för staden.

Med två bolag behöver respektive bolag sin ledning med vd, economichef, HR-chef, affärsutvecklingschef med flera. Även tillhörande medarbetare som redovisningsekonomer, HR-specialister med flera behövs. Kopplat till affärsmodellen för fastigheter kan man se en effektivitet för fastighetsbolaget i att fortsätta enligt upparbetad modell med en ledning som är specialiserad inom fastighetsområdet. En fråga att besvara är om den effektiviteten blir så pass stor att den täcker merkostnaden för OH i två bolag. Detta kan också ses i ljuset av hur två bolag hanterar den sammanlagda affären för Uppsala kommun som helhet - om den tydlighet som finns i en uppdelad modell uppnår ett sammansatt ekonomiskt mervärde för kommunkoncernen. Med två bolag är det därmed avgörande med ägardirektiv som styr tydligt mot samverkan för att det ska bli bra för helheten.

I proformaanalysen från EY så uppskattas att den initiala effektiviseringsvinst som uppstod med ett bolag minskas med 12 miljoner kronor till 5 miljoner kronor per år. Det bedöms således finnas en avsevärd effektiviseringspotential med ett bolag relativt två bolag.

Utredningens slutsats

Utredningen visar på omfattande möjligheter till samordningsvinster och stordriftsfördelar vid skapandet av en större enhet som står starkare rustad för att möta ett växande Uppsala och aktivt bidra till nödvändig utveckling.

Samordningsvinster och stordriftsfördelar uppnås genom en sammanslagning av fastighetsstabens driftenhet, Fyrishov, idrott och fritidsavdelningens driftenhet Ihus/FFAB och Sportfastigheter i ett bolag. Bolaget får två tätt sammankopplade verksamhetsgrenar. Inte minst beroende på att anläggningsdrift är en fastighetsnära verksamhet. Utredningen av en två bolags-lösning med en uppdelning av fastighetsägande och anläggningsdrift visade på ett stort antal dubbla funktioner, betydande risker för en suboptimerande förhandlingskultur där affärsmöjligheter går förlorade samt en avsevärd merkostnad. För att en två bolags-lösning ska vara försvarbar ska det till att börja med gå att påvisa att man får igen merkostnaden.

Samordningen i ett bolag skapar effekter inom nedanstående fyra områden:

1. Starkare politiskt genomslag

Styr signaler i harmoni är avgörande för den politiska genomslagskraften. Med genomarbetade styr signaler skapar ägaren förutsättningar för ett bolag som i samarbete med berörda nämnder/förvaltningar bidrar till att de politiska målen förverkligas. Det skulle exempelvis innebära att IFN:s beslut om säsongsfördelning gäller på alla kommunala anläggningar, och att man kan garantera att barn och unga får tillgång till tider som är lämpliga för respektive åldersgrupp och idrott.

2. Begripligare strukturer och enklare administration för idrottsföreningar

Genom en tydlig skillnad av strategiska och praktiska frågor blir kommunen som helhet en effektivare part gentemot idrottsföreningarna. Strategiska frågor som utvecklingen av IdrottsUppsala, fördelningsprinciper och bidrag hanteras av IFN medan praktiska frågor som bokningar och felanmälan hanteras direkt av bolaget som äger anläggningarna.

3. Solidare ekonomi på kort och lång sikt

Genom att skapa en större enhet uppnås en ekonomisk robusthet vilken i sin tur öppnar för nya möjligheter att arbeta långsiktigt. Vidare attraherar ett större bolag kompetenser inom såväl fastighets- som anläggningsdriftsområdet vilka långsiktigt bidrar till kontrollerade projektekonomier och effektivare anläggningsdrift. En effekt av en bättre ekonomi är en förstärkt kapacitet att värna om fastighetsvärdena genom ett fortsatt strukturerat underhållsarbete.

Med ett bolag skapas vidare möjligheter att kontinuerligt optimera affären för kommunen som helhet där man genom omprioriteringar mellan bokföringsåren kan göra såväl fastighetssatsningar som eventsatsningar. Det kan förstärka den positiva bilden av Uppsala. Kommunkoncernen har erfarenheter av långdragna kostsamma interna förhandlingar mellan två parter där resultaten i värsta fall uteblir eller suboptimeras. Genom den föreslagna större samordningen finns en kraft till snabbare förflyttningar.

EY's beräkningar visar på besparingar på drygt 17 miljoner kronor första året och potential till ytterligare besparingar på sikt. Dessa uppnås genom att det exempelvis bara kommer att behövas en uppsättning ledningsfunktioner, en administration, en HR-avdelning osv. En två bolags-lösning blir drygt 12 miljoner

kronor dyrare då den förutom dubbla ledningsfunktioner kräver dubbla fastighetsavdelningar och två varumärken att bygga och underhålla.

4. En kraftfullare kommunal aktör

Med stabilare ekonomiska förutsättningar bildas en kommunal aktör med kraft att göra skillnad i den era av tillväxt som ligger framför oss. En sådan aktör attraherar spetskompetenser som kan bidra med ökad effektivitet inom så väl intäkts- som kostnadssida. Konkurrensen är redan hård inom evenemangsmarknaden och med de omfattande och komplexa byggprojekt som följer med den växande kommunen blir arbetet med att hitta rätt kompetenser en viktig framgångsfaktor för att få utväxling på alla de goda möjligheter som uppstår. En kraftfullare aktör får också fler verktyg för att driva den innovation som Uppsala kommer att behöva.

De fastigheter som tillhör Ihus och omfattas av avyttringsärendet läggs i ett separat utvecklingsbolag i väntan på försäljning. Under tiden sköter det nya bolaget förvaltning och drift av utvecklingsbolagets fastigheter.

Utredningens slutsats är att samordning av verksamheter bidrar till att Uppsala kommun står starkare rustad för att möta de krav och behov som uppstår i en växande stad.

Referenser

Anläggningskategorier och prioritering av tider, Uppsala kommun
www.uppsala.se/contentassets/55740391d14242d4a49a7c03e5a5c278/barnkonventionen_och_foreningsidrotten_uppd.pdf

Bidragsregler för barn- och ungdomsföreningar
www.uppsala.se/contentassets/570524c45f0a466696bf6c11fb98a46f/regler_ifn_reviderad_190826.pdf

Boknings- och ordningsregler vid hyra av idrottsanläggning och skollokal, Uppsala kommun
www.uppsala.se/contentassets/55740391d14242d4a49a7c03e5a5c278/boknings-och-ordningsregler-vid-hyra-av-idrottsanlaggningar-och-skollokal-2018.pdf

Granskning av idrotts- och fritidsnämndens rutiner och processer vad gäller bidrag till föreningar och markeringsavgifter samt utthyrningsrutiner vid Fyrishov AB, Uppsala kommun/KPMG

www.uppsala.se/contentassets/b12c10cee594416896bb3244039a11ef/granskning-av-ifn-rutiner-processer-bidrag-markeringsavgifter.pdf

Idrotts- och fritidspolitiskt program, Uppsala kommun
www.uppsala.se/contentassets/57020670b2b64c35b4cb97271fa6deed/idrotts-och-fritidspolitiskt-program.pdf

Prislista för kommunens anläggningar, Uppsala kommun
www.uppsala.se/contentassets/55740391d14242d4a49a7c03e5a5c278/prislista-hyra-lokal--2020.pdf

Program för elitidrott, Uppsala kommun
www.uppsala.se/contentassets/18fecbaa49694e0aae98df843e697533/program-for-elitidrott-beslutad-version-kf.pdf

Strategi för möten och evenemang, Destination Uppsala
www.uppsala.se/contentassets/11843cafeb8048b9ac7ab2e0b3f47f64/strategi-for-moten-och-evenemang.pdf

Turismens begreppsnyckel. Internationellt rekommenderade begrepp och definitioner för turism, Tillväxtverket
<https://tillvaxtverket.se/download/18.a48a52e155169e594d38dd/1465393421794/Turismens%20begreppsnyckel,%202016.pdf>

Årsrapport Möten och Idrottsevenemang 2019, Destination Uppsala,
<https://destination uppsala.se/content/uploads/2020/06/destination-uppsala-arsrapport-2019-web.pdf>

Bilagor

1. Kortversion av rapport från EY
2. Nulägesanalys delprojekt 2 och 3
3. SWOT-analyser delprojekt 1, 2 och 3
4. Analys föreningskontakter IFN och Sportfastigheter
5. Förslag från arbetsgrupp: Hyresavtal: process i eventuell ny organisation
6. Strategisk utveckling Idrott och fritid
7. Kostnader förenade med varumärken
8. Minnesanteckningar från föreningsdialog

Uppsala kommun

Pro forma FAS 1

Sammanfattning av rapport daterad 8 juli 2020 med beaktande av vissa uppdaterade förutsättningar

Reliance Restricted

13 september 2020 | Version 2.0



Building a better
working world



Ernst & Young AB
Jakobsbergsgatan 24
P.O. Box 7850
SE-103 99 Stockholm
Sweden
ey.com

Johan Schult
Partner

Transaction Advisory Services
M +46 70 318 99 64
E johan.schult@se.ey.com

Simon Brännström
Director

Transaction Advisory Services
M +46 70 351 77 40
E simon.brannstrom@se.ey.com

Diana Landelius
Manager

Transaction Advisory Services
M +46 72 584 43 78
E diana.landelius@se.ey.com

Reliance Restricted

Uppsala kommun (212000-3005)
Att: Ola Hägglund, Eva Hermansson Flodin och Patrik Hesselius
Kommunledningskontoret
753 75 Uppsala

Pro forma FAS 1

13 september 2020

Vi bifogar vår rapportsammanfattning avseende en pro forma-analys i enlighet med vårt uppdragsbrev ("Uppdragsbrevet") daterat den 5 maj 2020. Vår fullständiga rapport är daterad 8 juli 2020. Förestående sammanfattning har efter önskemål från uppdragsgivaren uppdaterats så att de sex fastigheter som var tänkta att överlätas från Sportfastigheter till Skolfastigheter i denna rapportversion istället kvarstår hos Sportfastigheter.

Denna rapport har utarbetats på uppdrag av Uppsala kommun ("uppdragsgivaren") och ingår i en större utredning gällande delar av kommunkoncernens fastigheter och den fastighetsnära verksamhetsdriften. Rapporten skall inte användas för andra ändamål än de som framgår i Uppdragsbrevet. Rapporten får inte citeras eller spridas till tredje part. Vi påtar oss inte något ansvar gentemot någon annan än uppdragsgivaren.

Omfattningen av vårt uppdrag framgår av Uppdragsbrevet. Vårt arbete inom ramen för detta uppdrag är av ett annat slag än en revision i enlighet med god revisionsred. Uppdragsgivaren är ansvarig för all information som vi mottagit, både skriftlig och muntlig. Vi har, utöver vad som framgår av rapporten, inte kontrollerat att informationen är tillförlitlig eller fullständig, och följaktligen yttrar vi oss inte om detta. Vi tar inget ansvar för slutsatser som beror på felaktig eller ofullständig information som vi mottagit.

Rapportens innehåll har granskats av uppdragsgivaren. Vårt arbete påbörjades den 6 maj 2020 och avslutades den 8 juli 2020. Denna rapport beaktar inte händelser efter detta datum, och vi har inget ansvar för att uppdatera rapporten för sådana händelser eller omständigheter.

Vi uppskattar denna möjlighet att få tillhandahålla våra tjänster till er. Kontakta oss gärna om ni har frågor om rapporten eller om vi kan vara till annan hjälp.

Med vänlig hälsning

Johan Schult
Partner
Ernst & Young AB



Sammanfattning

Vi har blivit ombedda att ta fram en finansiell pro forma analys av utvalda fastighetsrelaterade bolag och enheter inom Uppsala kommun

Bakgrund och syfte

- ▶ Uppsala kommun genomför en utredning gällande delar av kommunkoncernens fastigheter och den fastighetsnära verksamhetsdriften. Utredningen omfattar ett antal verksamhetsområden och fastigheter inom Uppsala kommun samt ett antal fastighetsägande aktiebolag ägda av Uppsala Stadshus AB och om detta kan sammanföras i ett aktiebolag: Uppsala kommunfastigheter AB (UKAB).
- ▶ Inom ramen för utredningen har EY ombetts att erhålla stöd med analyser för kommunens fortsatta överväganden kring hur verksamhetsstrukturen skall se ut och dess lönsamhetsnivå samt vissa synergi- och benchmarkanalyser.
- ▶ EY har ombetts att upprätta en pro forma för de tilltänkta aktiebolagen:
 - ▶ Uppsala kommunfastigheter AB (UKAB) (uppdelat på fastighetsägande och på verksamhetsdrift i syfte att om önskan finns i nästa steg kunna dela på dessa i ett fastighetsägande bolag (UKAB) och ett verksamhetsdriftbolag (VDAB)).
 - ▶ Uppsala Kommuns Utvecklingsfastigheter AB (UTAB) (innehållandes de fastigheter som för närvarande ägs av IHUS, och som Uppsala kommun har beslutat skall avvecklas på sikt).
- ▶ Pro forma analysen skall för UKAB och UTAB inkludera/beakta:
 - ▶ Perioden 2019 utfall, 2020 prognos (rensat för jämförelsestörande poster) samt framskrivning 2021-2023.
 - ▶ Resultat t.o.m. EBIT.
 - ▶ Operativt kapital (materiella anläggningstillgångar, nettorörelsekapital).
 - ▶ Operativt kassaflöde (EBITDA, förändring nettorörelsekapital, CAPEX).
 - ▶ Den tentativa organisationen för den "nya verksamheten".
 - ▶ Effekter av preliminärt bedömda synergivinster vid en sammanslagning (lokaler och system).
- ▶ Det bör noteras att omfattningen av arbetet i denna rapport motsvarar en första fas, och att det därför finns flera andra viktiga frågor att ta ställning till i senare faser vilka därför helt utelämnats i denna rapport.

Process och metod

- ▶ EY har under cirka sex veckor samlat in och analyserat finansiell och operationell data från respektive enhet inom pro forma-gruppen. En stor del av arbetet har gått ut på att förstå intäkt- och kostnadsflöden, personalstruktur/funktion och ansvarsområden på individuell nivå inom befintliga organisationer.
- ▶ Datan som insamlats har skiljt sig väsentligt mellan enheterna avseende struktur, informationstillgänglighet och definitioner. Ett stort arbete har gjorts för att mappa upp datan i jämförbart format för att kunna sammanfoga de olika enheterna i en pro forma.
- ▶ Metodiken vi använt för att skapa en pro forma för UKAB och UTAB bygger på att analysera och justera respektive komponent för att sedan konsolidera ihop till en enhet. Vissa justeringar och analyser tillkommer sedan på pro forma nivå. Vår process är mer utförligare beskriven på efterföljande sidor.

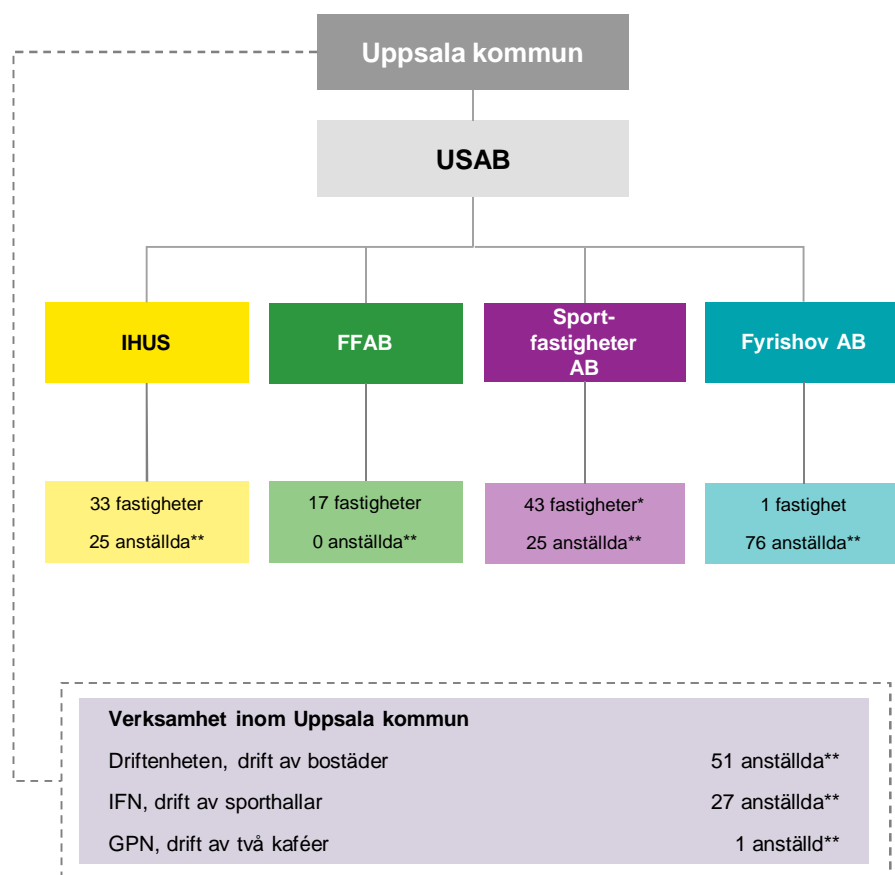
Begränsningar

- ▶ Vi har inom vissa områden av vårt uppdrag begränsats av att information saknas eller inte kan tillhandahållas inom projektets tidsram. Begränsningarna avser i huvudsak:
 - ▶ Analysen av jämförbara nyckeltal inom förvaltningskostnader, där vår analys är bitvis baserad på kvalitativa antaganden p.g.a. avsaknad av information.
 - ▶ Nedbrytning av verksamhetsgrenar inom Fyrishov, då bl.a. fastighetskostnader täcker flera olika verksamheter och måste nycklas ut baserad på bedömning eller mer generella principer.
 - ▶ Kostnadsbilden för GPN:s caféverksamheter är inkomplett då ekonomifunktionen inte har kunnat prioritera vår arbetsström (dock förväntad låg materialitet).
- ▶ Vi vill även påtala att vissa av våra analyser och slutsatser är av indikativ natur. T.ex. har vi inte genomfört några tidsstudier eller dokumenterat upp detaljerade arbetsuppgifter i syfte att med stor säkerhet kunna kvantifiera personalbehovet hos olika funktioner i den föreslagna framtida organisationen. I denna typen av analyser är våra slutsatser mer indikativa och baseras på vår förståelse av situationen och erfarenheter från liknande bolag och uppdrag.

Sammanfattning

I den nuvarande driftstrukturen återfinns fyra helägda aktiebolag och tre kommunala verksamheter som i den tilltänkta pro forma strukturen ska konsolideras till de två bolagen UKAB och UTAB

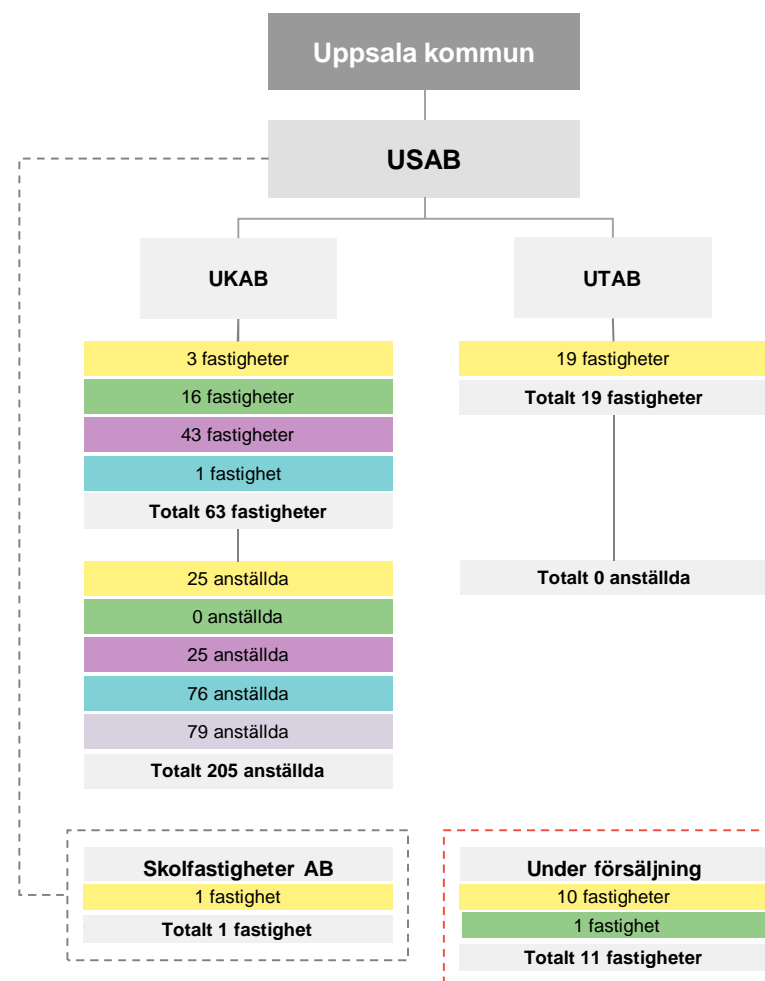
Nuvarande struktur



* Exklusive två fastigheter inom Sportfastigheters bestånd som ej reglerats per dagens datum.

**Antal anställda per bolag och enhet representerar antalet fast anställda per 31 december 2019. Notera att till de fast anställda tillkommer timanställda, vilket för Fyrishov motsvarade ca 27 årsarbetare för 2019

Tilltänkt pro forma struktur





Sammanfattning

Vår arbetsprocess med att ta fram pro forma-underlag kan generellt sett indelas i fem steg

Steg 1

2019-2020B pro forma konsolidering för UKAB och UTAB

- ▶ Resultaträkningar för utfall 2019 och budget 2020 har analyserats och justerats för bl.a.: (i) engångsposter och jämförelsestörande poster, (ii) kostnader som allokaterats till bolag/enhet utan att underliggande tjänster har tillhandahållits, och (iii) pro forma-justeringar för materiella förändringar i intäcks- eller kostnadsbasen.
- ▶ Enheternas resultatuppföljning skiljer sig åt väsentligt, varför en gemensam resultaträkningsstruktur framtagits.
- ▶ Vårt att notera är att budget 2020 inte beaktar några effekter av COVID-19 i syfte att bättre representera en underliggande normaliserad lönsamhet.

Steg 2

Identifiera synergier från sammanslagning och ny organisation

- ▶ Vi har analyserat och kvantifierat de potentiella synergieffekter avseende personal- och externa kostnader som väntas uppstå vid en sammanslagning av enheterna.
- ▶ Vi har med respektive enhet diskuterat igenom personalistor, funktioner och roller, samt skapat en gemensam organisationsstruktur. I jämförelse med nuvarande *personalkostnad* kan vi kvantifiera finansiella synergier från en sammanslagning.
- ▶ Vi har analyserat och med respektive enhet diskuterat igenom *externa kostnader* per typ i syfte att identifiera områden där det finns potential för finansiella synergivinster vid en sammanslagning.

Steg 3

Framskrivning av pro forma perioden 2021-2023

- ▶ Baserat dels på respektive enhets egna prognoser (om tillgängligt) samt generella antaganden om intäcks- och kostnadsökningar har en framskrivning av prognosperioden t.o.m. 2023 genomförts.
- ▶ Viktigt att notera att framskrivningen inte tar någon hänsyn till effekten av COVID-19 då syftet varit att uppvisa en normaliserad utveckling av pro forma verksamheten.

Steg 4

Analys/kvantifiering av intäktsgap

- ▶ Då vissa enheter som ingår i pro forma i dagsläget är resultatenheter/ kostnadsställen inom kommunen har vi undersökt hur deras intäkter generas och vilken ersättning som uttas för deras tjänster.
- ▶ Vi har även analyserat lönsamheten för respektive enhet i syfte att identifiera materiella underskott som i en framtid måste finansieras av kommunen.
- ▶ Vi kvantifierar dessa nödvändiga intäkter utifrån ett vinstmarginalantagande, vilket är nödvändigt ur ett skattemässigt perspektiv.
- ▶ Viktigt att notera är att vi inte inkluderat vår preliminärt antagna intäcksbehov i proforman då denna kräver ytterligare analyser för att konkludera en rimlig nivå.

Steg 5

Konsolidering av balansräkning och kassaflöde

- ▶ Historiska balansräkningar per 31 december 2018 och 2019 har analyserats och justerats för vårt syfte. Där balansräkningsdata saknats (helt eller delvis) har vi sökt modellera en balansräkning baserat på respektive enhets betalningsvillkor.
- ▶ Investeringar i anläggningstillgångar har inhämtats och brutits ned i normal rörelse och nyinvesteringar (större projekt, t.ex. Stadhuset).
- ▶ Utifrån den pro forma konsoliderade balansräkningsdatan och investeringar, jämte pro forma resultaträkningar kan vi sedan beräkna ett kassaflöde för 2019-2023.



Sammanfattning

Steg 1: rapporterat resultat för 2019 per bolag justeras för avyttrade fastigheter, överlåtelse av en fastigheter till Skolfastigheter, reversering av allokerade kostnader samt övriga normaliseringsjusteringar

Rapporterade siffror och Pro forma och normaliseringsjusteringar (2019)

Valuta: SEKm	Rapporterade siffror per bolag A						
	IHUS / FFAB	Sport	Fyrishov	Drift-enheten	IFN	GPN	Aggr.
Intäkter	191.8	115.7	110.7	25.5	0.4	3.1	447.2
Direkta kostnader	(66.9)	(39.7)	(78.1)	(57.3)	(24.0)	(5.2)	(271.2)
Driftnetto	125.0	76.0	32.6	(31.8)	(23.6)	(2.1)	176.0
Administrativ personal	(23.0)	(17.9)	(11.8)	-	-	-	(52.7)
Övriga admin. kostnader	(30.6)	(7.2)	(5.1)	(12.4)	(53.8)	(2.0)	(111.1)
Övriga kostnader	(53.6)	(25.1)	(16.9)	(12.4)	(53.8)	(2.0)	(163.8)
EBITDA	71.4	50.8	15.7	(44.2)	(77.4)	(4.0)	12.3
Avskrivningar	(58.6)	(34.2)	(15.9)	(0.0)	(1.9)	-	(110.5)
EBIT	12.8	16.7	(0.2)	(44.2)	(79.2)	(4.0)	(98.2)

Valuta: SEKm	Justerade siffror per bolag A + B					
	Från IHUS / FFAB	Från Sport	Från Fyrishov	Från Drift-enheten	Från IFN	Från GPN
Intäkter	109.0	95.9	110.7	49.8	4.3	3.1
Direkta kostnader	(41.3)	(39.0)	(78.1)	(56.1)	(22.3)	(3.6)
Driftnetto	67.8	56.9	32.6	(6.3)	(17.9)	(0.5)
Administrativ personal	(22.1)	(12.5)	(11.8)	-	-	-
Övriga admin. kostnader	(13.8)	(7.0)	(5.6)	(9.1)	(52.9)	(2.2)
Övriga kostnader	(36.0)	(19.5)	(17.4)	(9.1)	(52.9)	(2.2)
EBITDA	31.8	37.4	15.2	(15.4)	(70.9)	(2.7)
Avskrivningar	(27.0)	(28.2)	(15.9)	(0.0)	(1.7)	-
EBIT	4.8	9.2	(0.7)	(15.4)	(72.6)	(2.7)

Pro forma och normaliseringsjusteringar per bolag B								
IHUS / FFAB fast.*	IHUS / FFAB just.	Sport fast.*	Sport just.	Fyrishov just.	Drift-enheten just.	IFN just.	GPN just.	Aggr.
(82.8)	-	-	(19.7)	(0.0)	24.2	4.0	-	(74.4)
28.7	(3.0)	-	0.7	-	1.2	1.7	1.6	30.9
(54.2)	(3.0)	-	(19.0)	(0.0)	25.5	5.7	1.6	(43.5)
0.0	0.9	-	5.4	-	-	-	-	6.3
8.6	8.1	-	0.2	(0.5)	3.3	0.8	(0.3)	20.4
8.6	9.0	-	5.6	(0.5)	3.3	0.8	(0.3)	26.7
(45.5)	5.9	-	(13.4)	(0.5)	28.8	6.5	1.3	(16.8)
31.6	-	0.2	5.8	0.0	-	0.1	-	37.7
(14.0)	5.9	0.2	(7.6)	(0.4)	28.8	6.6	1.3	20.8

* Fast. refererar till de fastigheter som avyttras av IHUS, ska överlätas av IHUS till Skolfastigheter samt de ej reglerade fastigheterna inom Sportfastigheter

Rapporterade siffror och justeringar per enhet

- ▶ Ovan tabell visar den rapporterade resultaträkningen på hög nivå för de enheter som skall ingå i nya UKAB och UTAB.
- ▶ Från rapporterade siffror justeras sedan resultatet för de fastigheter som: (i) är under avyttring, (ii) som ska överlätas till Skolfastigheter, samt (iii) de två fastigheter inom Sportfastigheter som ej reglerats. Ytterligare justeringar per enhet hänför sig framför allt till justeringar för engångsposter, reversering av allokerade kostnader samt standalone-justeringar på pro forma basis för Driftenheten, IFN och GPN.
- ▶ De resulterande resultaträkningarna presenteras i tabellen nederst till vänster samt vidare på nästkommande sida.



Sammanfattning

Steg 1: den proformerade verksamheten skulle åren 2019-2020 uppvisa en förlust på EBIT-nivå (före synergier) då verksamheterna från kommunen saknar intäkter i deras nuvarande form

Pro forma konsolidering 2019 (UKAB och UTAB kombinerat) före synergier och de facto intäktsgap

Valuta: SEKm	Uppbyggnad av pro forma (UKAB + UTAB)								Pro forma per bolag 2019		Intern flöden inom UKAB	UKAB per verksamhet 2019	
	Från IHUS / FFAB	Från Sport	Från Fyrishov	Från Drift- enheten	Från IFN	Från GPN	Summa elim. och just.	2019 PF UKAB + UTAB	UTAB	UKAB		Fastighet	Verksamhet
Intäkter	109.0	95.9	110.7	49.8	4.3	3.1	(52.1)	320.7	61.5	259.2	84.2	229.6	113.8
Direkta kostnader	(41.3)	(39.0)	(78.1)	(56.1)	(22.3)	(3.6)	0.2	(240.1)	(18.9)	(221.2)	(0.0)	(138.9)	(82.3)
Driftnetto	67.8	56.9	32.6	(6.3)	(17.9)	(0.5)	(51.9)	80.6	42.6	38.0	84.2	90.7	31.4
Administrativ personal	(22.1)	(12.5)	(11.8)	-	-	-	-	(46.4)	-	(46.4)	-	(34.6)	(11.8)
Övriga admin. kostnader	(13.8)	(7.0)	(5.6)	(9.1)	(52.9)	(2.2)	51.3	(39.4)	(17.1)	(22.3)	(84.3)	(13.4)	(93.1)
Övriga kostnader	(36.0)	(19.5)	(17.4)	(9.1)	(52.9)	(2.2)	51.3	(85.8)	(17.1)	(68.7)	(84.3)	(48.0)	(105.0)
EBITDA	31.8	37.4	15.2	(15.4)	(70.9)	(2.7)	(0.6)	(5.2)	25.5	(30.8)	(0.0)	42.6	(73.5)
Avskrivningar	(27.0)	(28.2)	(15.9)	(0.0)	(1.7)	-	-	(72.8)	(12.8)	(60.1)	-	(58.4)	(1.7)
EBIT	4.8	9.2	(0.7)	(15.4)	(72.6)	(2.7)	(0.6)	(78.1)	12.8	(90.8)	(0.0)	(15.7)	(75.2)

Pro forma konsolidering

- ▶ Ovan tabell visar resultaträkningen på hög nivå för de enheter som bygger upp pro forman (justerat/normaliserat resultat).
- * IFN, GPN och Driftenheten visar negativa resultat då de i stor utsträckning saknar rapporterade intäkter i deras nuvarande form (som kostnadsställe inom kommunen får de istället kommunbidrag alternativt kan allokera sitt negativa resultat på övriga enheter inom förvaltningen). En framtida ersättningsmodell behöver etableras som täcker kostnader för både drift och kapital samt framtida återinvesteringar.
- ▶ Vissa intäkter och kostnader är koncerninterna inom pro forman (t.ex. hyra för Gränby och Studenternas som faktureras från Sportfastigheter till IFN). Sådana poster elimineras bort.

Pro forma uppdelad i UKAB och UTAB

- ▶ Den tilltänkta strukturen innebär att kontors- och industrifastigheter vilka planeras att på sikt avvecklas allokeras till UTAB.
- ▶ I ovan uppdelning av pro forma mellan UKAB och UTAB har vi estimerat en intern kostnad (mgmt fee) för tjänster som UKAB utför åt UTAB då UTAB inte har några anställda. Den interna kostnaden motsvarar UTAB:s estimerade andel av overheadkostnader utan något marginalpåslag.
- ▶ Notera att ovan tabell redovisar resultatet före synergieffekter och intäktsgapsjusteringar.

UKAB uppdelad per verksamhet

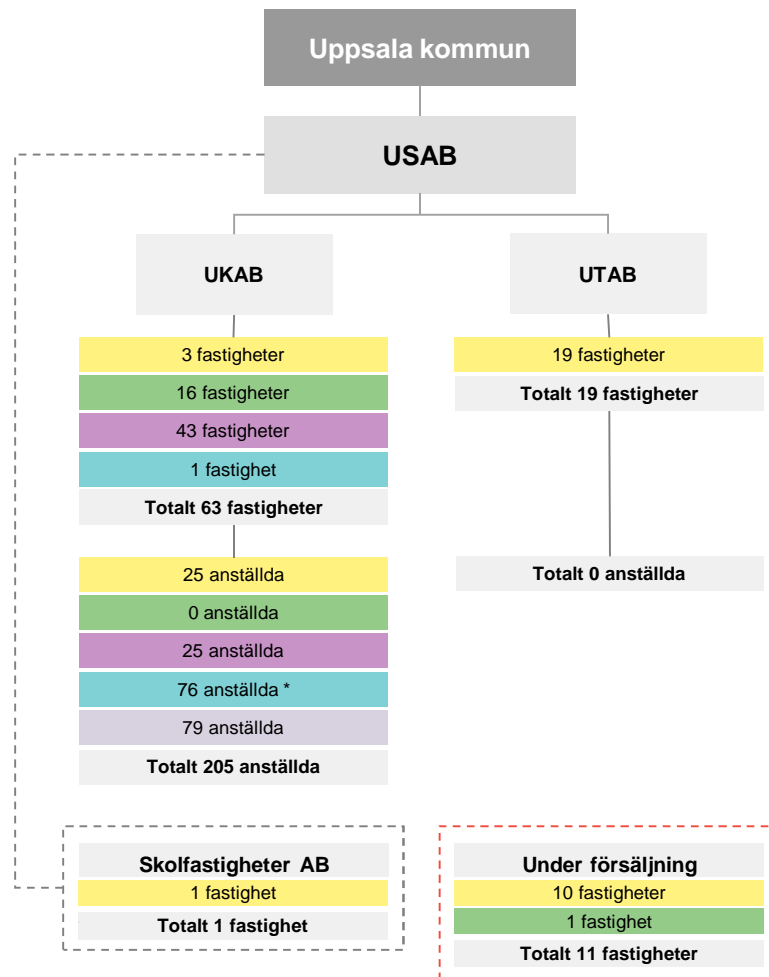
- ▶ I syfte att, om önskvärt, kunna dela upp UKAB i ett fastighetsbolag och ett verksamhetsbolag så har vi delat upp UKAB:s intäkter och kostnader i dess två områden i ovan tabell. Som en del i detta har vi även lagt tillbaka interna flöden mellan fastighets- och verksamhetsbolaget, relaterat till verksamhetsbolagets hyra av fastigheter inom fastighetsbolagets bestånd.
- ▶ Notera att ovan tabell redovisar resultatet före synergieffekter och intäktsgapsjusteringar. Vi noterar dock att en uppdelning i två separata bolag skulle innebära lägre totala synergier i p.g.a. dubblade roller i ledningsfunktioner samt eventuella (ej bekräftade) ineffektiviteter i verksamheten, vilket kommenteras mer på i fortsatta sidor.



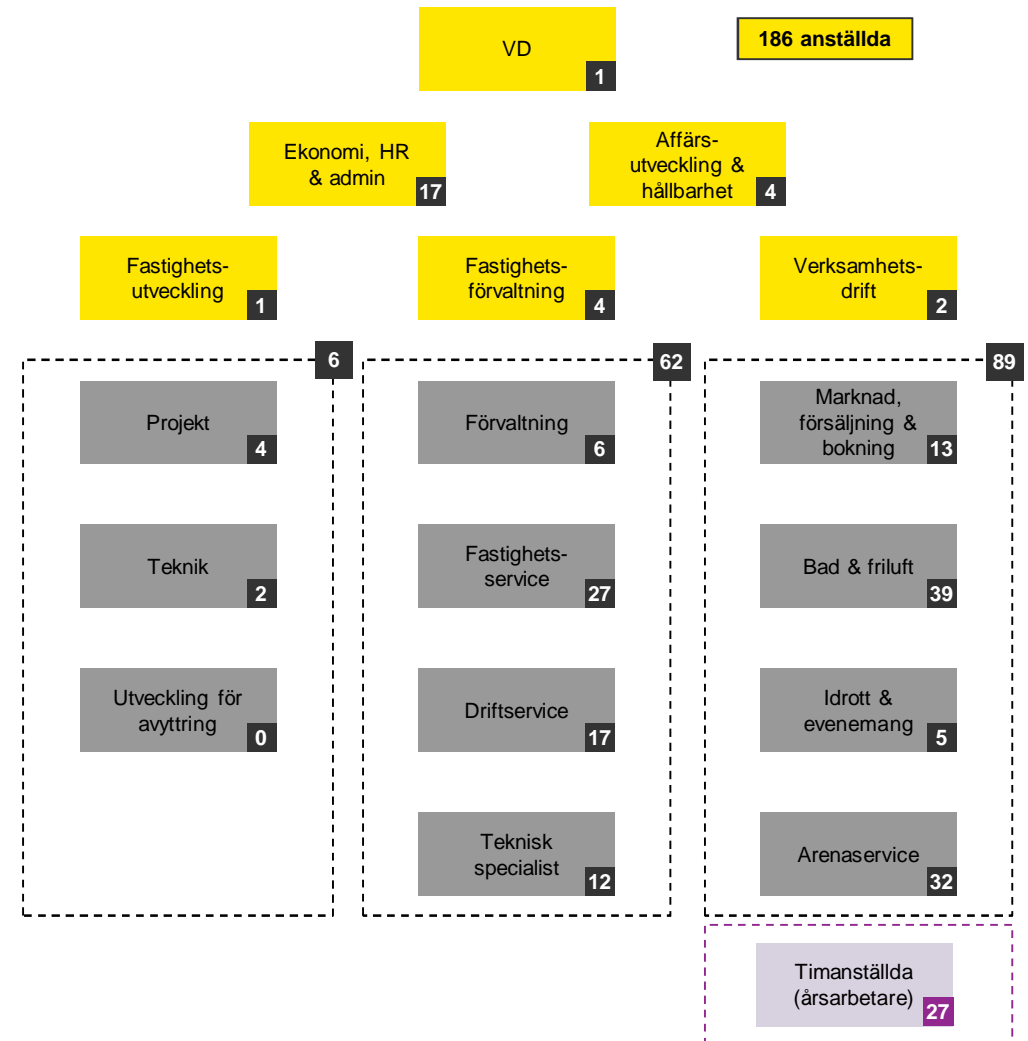
Sammanfattning

Steg 2: utifrån initiala diskussioner och analyser föreslås en preliminär organisationsstruktur omfattandes 186 fast anställda i UKAB. D.v.s. en övertalighet om 19 anställda jämfört med december 2019

Tilltänkt legal pro forma struktur



Föreslagen preliminär organisationsstruktur UKAB



*Notera att till de fast anställda tillkommer timanställda, vilket för Fyrishov motsvarade ca 27 årsarbetare för 2019



Sammanfattning

Steg 2: materiella synergieffekter har identifierats inom personalkostnader och lokalkostnader på kort sikt, och ytterligare synergieffekter förväntas kunna genereras på 2-3 års sikt

Synergieffekter år 1

- ▶ Den förslagna organisationsstrukturen på föregående sida utgår från vår förståelse för respektive roll och funktion i befintliga organisationer samt vår bedömning kring potentiell överkapacitet vilken i huvudsak återfinns hos administrativa funktioner där det finns dubbla roller. Det är dock sannolikt att ytterligare synergier kan uppnås i en detaljgranskning av roller och kompetenser.
- ▶ Inom fastighetsdrift bedöms det genereras betydande kompetens- och kvalitetsvinster det första året genom en sammanslagning av organisationen, men vi har inte räknat med någon synergidriven övertalighet år 1 då vi förstår att en omstrukturering av verksamheten kommer kräva att både generell och fastighetsspecifik kompetens och know-how delas och byggs upp inom organisationen. Däremot räknar vi med effektiviseringsvinster på 2-3 års sikt, se stycke till höger.
- ▶ Potentiella synergivinster inom externa kostnader kan finnas vid en sammanslagning av flera enheter i denna typ av bolag och berör bl.a. lokaler, IT support/system, skalfördelar i inköp av externa tjänster samt skalfördelar i upphandling av investeringar. De direkta synergieffekter för externa kostnader som vi kan kvantifiera avser kontorslokaler, då vi utifrån tilltänkt organisation beräknar en besparing om 16 kontorsplatser. Vi ser också möjlighet för synergivinster inom fler områden på 2-3 års sikt, se stycket till höger.
- ▶ En eventuell uppdelning i fastighets- och verksamhetsbolag förväntas ge lägre synergier i form av ökade personalkostnader och overhead om ca SEK >12m årligen jämfört med enbolagsmodellen, vilket beskrivs på efterföljande sidor.
- ▶ **De totala synergivinsterna inom organisation år 1 beräknas till SEK 18m i 2020B.**

Synergieffekter kommande åren

- ▶ Vi har noterat flera områden med möjlighet för betydande synergivinster på 2-3 års sikt. I huvuddrag drivs de av att en större organisation med rätt kompetens ("rätt person på rätt plats") och med adekvat systemstöd kan öka den interna effektiviteten och möjliggöra besparingar i inköp av externa tjänster. De kostnader vi beskriver och kvantifierar nedan behöver dock ytterligare analys för att ett exaktare estimat skall kunna ges.
- ▶ Ett ökat behov inom fastighetsdrift i takt med att Stadshuset och nya Studenternas tas i bruk bedömer vi kunna hanteras av effektivitetsvinster i den befintliga organisationen. Likaså bör en optimering av interna och externa resurser möjliggöra en besparing i inköpta drifttjänster.
- ▶ En konsolidering och översyn av ekonomisystemen och den administrativa funktionen bör kunna leda till effektivisering både inom personal såväl som licenskostnader.
- ▶ **Ytterligare synergieffekter som kan realiseras i 2023 beräknas till minimum SEK 5m årligen.**

Valuta: SEKm	Belopp
Identifierad synergi personalkostnader år 1	16.1
Identifierad synergi hyreskostnader år 1	1.5
Efter synergieffekter år 1 (FY20B)	17.6
Effektivitetsvinst Stadshuset och Studenternas	1.9
Effektivisering inom ekonomifunktionen vid systemkonsolidering	1.2
Kostnadsbesparing vid systemkonsolidering	n.q.
Ökad intern nyttjandegrad av tjänster	2.0
Kostnadsbesparingar inköp p.g.a. större volym	n.q.
Synergipotential kommande åren	5.1
Total synergivinst 2023	22.7

Förvaltningskostnader benchmark

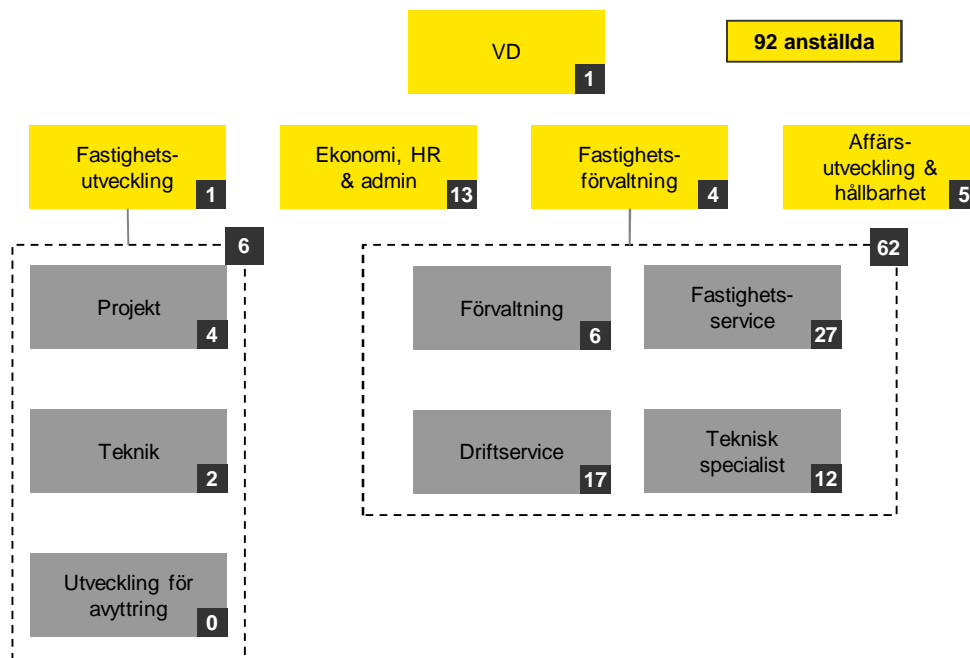
- ▶ Vi har blivit ombudda att, om möjligt, jämföra förvaltningskostnader för att bl.a. bedöma om enheterna inom pro forma-gruppen är kostnadseffektiva.
- ▶ Vi noterar att informationstillgången har varit begränsad och inte tillåtit en grundlig analys av jämförbar data. Dessutom är typen av fastigheter väsentligt åtskilda vilket gör en jämförelse komplex. Vi har kunnat analysera nyckeltal för förvaltningskostnader per bolag på selektiv basis och jämföra detta med branschdata. Detta inkluderar analyser av (i) inköpspris för ett antal specialisttjänster, (ii) timkostnad för egen personal i driftsroller, samt (iii) totala tekniska förvaltningskostnader per kvadratmeter uthyrningsbar area.
- ▶ Från vår analys framgår att Driftenhetens prisbild är lägre än andra marknadsaktörer som erbjuder samma tjänster, då man inte fakturerar med marginal. **Kostnader för egen personal för både bolag och Driftenheten ligger dock i linje med branschsnitt.**
- ▶ **Indikativt kan också konstateras att FFAB och IHUS har relativt låga förvaltningskostnader jämfört med externa branschgenomsnitt, men vi kan för övrigt inte dra några slutsatser p.g.a. stor spridning i typ av fastigheter och andra (ovan nämnda) informationsbegränsningar.**



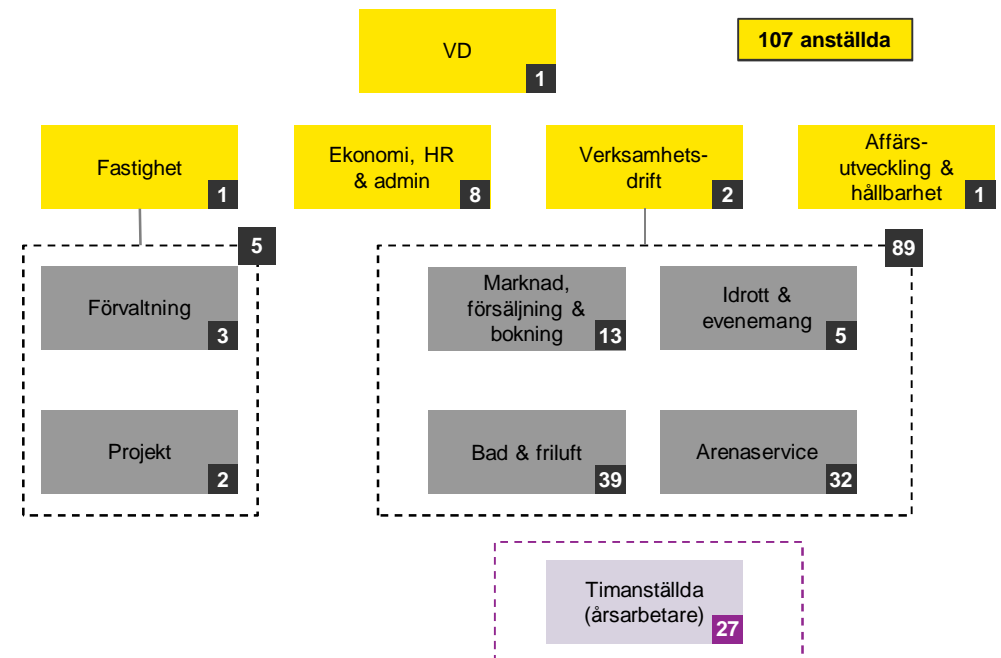
Sammanfattning

Steg 2: en preliminär organisationsstruktur enligt en tvåbolagsmodell föreslås omfatta 92 fast anställda i UKAB Fastighet och 107 fast anställda i UKAB Verksamhet

Föreslagen organisationsstruktur UKAB Fastighet



Föreslagen organisationsstruktur UKAB Verksamhet



Uppdelning av UKAB i två bolag

- ▶ Utöver den uppdelning av UKAB:s resultat i ett fastighets- respektive verksamhetsbolag som presenterats tidigare i denna sektion presenterar vi även en preliminär uppdelning av den sammanslagna organisationen enligt en tvåbolagsmodell, justerad för identifierade synergier per bolag.
- ▶ I denna modell omfattar fastighetsbolaget, utöver lednings- och supportfunktioner, hela nuvarande fastighetsutveckling- och fastighetsförvaltningsfunktionen.
- ▶ Organisationen för verksamhetsbolaget omfattar en separat lednings- respektive supportfunktion, hela den existerande verksamhetsfunktionen (inklusive timanställd personal), samt en egen fastighetsfunktion med förvaltare och projektledare. Huvudsyftet med denna tillkommande funktion är att agera dels beställare gentemot fastighetsbolaget, och dels att hantera avtal gentemot kommunen och övriga nyttjare av idrottsanläggningar (inklusive Fyrishov).
- ▶ **Skillnaden i totalt antal anställda jämfört med en tvåbolagsmodell utgörs av (i) den tillkommande fastighetsfunktionen inom verksamhetsbolaget, (ii) dubbla ledningsfunktioner (inklusive VD, economichef, HR-chef, etc.), samt (iii) till viss del förlorad effektiviseringspotential inom bland annat ekonomi och administration.**



Sammanfattning

Steg 2: en tvåbolagsmodell förväntas resultera i lägre synergieffekter än en enbolagsmodell relaterat till dubbla lednings- och supportfunktioner samt en tillkommande fastighetsfunktion för verksamhetsbolaget

Pro forma resultaträkning för UKAB fastighet respektive UKAB verksamhet inkl. synergier och dissynergier (2020)

Valuta: SEKm	UKAB Fastighet			UKAB Verksamhet			Totala synergier & dissynergier		
	Pro forma 2020	Netto synergi / (dissynergi)	Inkl. synergier	Pro forma 2020	Netto synergi / (dissynergi)	Inkl. synergier	Tvåbolagsmodell	Varians (dissynergi)	Enbolagsmodell
Intäkter	280.7	-	280.7	119.0	-	119.0	-	-	-
Direkta kostnader	(147.3)	-	(147.3)	(85.7)	-	(85.7)	-	-	-
Driftnetto	133.4	-	133.4	33.3	-	33.3	-	-	-
Administrativ personal	(38.6)	9.7	(28.8)	(10.6)	(5.6)	(16.2)	4.1	12.0	16.1
Övriga admin. kostnader	(16.6)	1.1	(15.5)	(123.5)	-	(123.5)	1.1	0.4	1.5
Övriga kostnader	(55.2)	10.8	(44.3)	(134.1)	(5.6)	(139.7)	5.2	12.4	17.6
EBITDA	78.2	10.8	89.0	(100.8)	(5.6)	(106.4)	5.2	12.4	17.6
Avskrivningar	(70.7)	-	(70.7)	(1.6)	-	(1.6)	-	-	-
EBIT	7.5	10.8	18.3	(102.4)	(5.6)	(108.0)	5.2	12.4	17.6

Pro forma resultaträkningar i UKAB Fastighet och UKAB Verksamhet

- I enlighet med de organisationsscheman som presenterats på föregående sida väntas man i en tvåbolagsmodell kunna uppnå synergier om totalt 14 anställda inom UKAB Fastighet jämfört med nuvarande sammanlagda organisation, i stort överensstämmande med de synergier som presenteras under enbolagsmodellen, dock justerat för (i) färre överlappande roller samt (ii) i viss mån minskad effektiviseringspotential inom supportfunktioner. Till detta kommer även en estimerad dissynergi om 2 anställda för saknade roller på ledningsnivå inom fastighetsbolaget.
- För UKAB Verksamhet å andra sidan väntas en tvåbolagsmodell enbart resultera i en ökad organisationsomfattning om 6 anställda, framför all relaterat till den tidigare nämnda fastighetsfunktionen. Se avsnitt 3 för ytterligare detaljer.
- För UKAB Fastighet har vi även beräknat en hyressynergieffekt baserat på minskat antal kontorsplatser vid en sammanslagning jämfört med nuvarande kontorsupplägg för de bolag som ingår i UKAB Fastighet (IHUS, Sportfastigheter samt Driftenheten). Någon liknande effekt har inte kvantifierats för UKAB Verksamhet då kontorsbunden personal (från Fyrishov) i nuläget sitter i egna lokaler. Vi noterar att de tillkommande tjänsterna för den nya fastighetsfunktionen i UKAB verksamhet väntas resultera i ett ökat platsbehov, och om detta inte kan tillgodoses i nuvarande lokaler kommer det att resultera i en ytterligare dissynergi för verksamhetsbolaget.
- Notera att vi inte tagit hänsyn till hur ovan synergieffekter inom varken tvåbolags- eller enbolagsmodellen kan tänkas påverka den estimerade management fee för de tjänster UKAB (Fastighet) utför åt UTAB. Denna effekt är dock begränsad.

Slutsats

Sammantaget kan man se att en tvåbolagsmodell resulterar i totala estimerade synergieffekter om SEK 5m, jämfört med SEK 18m i en enbolagsmodell, då den bedömda dissynergieffekten av att dela upp UKAB i två bolag är SEK 12m.

Då tvåbolagsmodellen är det sämre alternativet ur ett rent finansiellt perspektiv så har vi i vår framskrivning och kassaflödesmodellering på fortsatta sidor antagit en enbolagsmodell för UKAB.



Sammanfattning

Steg 3: (enbolagsmodell) oaktat intäktsgapsjustering blir UKAB förlust-bringande under hela perioden emedan UTAB genererar en EBIT-marginal om ca 12-13%

UKAB - Pro forma konsoliderad resultaträkning 2019 - 2023

Valuta: SEKm	PF inkl synergier		Framskrivning		
	FY19A	FY20B	FY21F	FY22F	FY23F
Intäkter	259.2	283.2	299.5	385.0	393.2
Direkta kostnader	(221.2)	(233.0)	(236.2)	(264.9)	(271.0)
Driftnetto	38.0	50.2	63.3	120.2	122.3
Administrativ personal	(31.6)	(33.0)	(34.0)	(35.1)	(36.3)
Övriga administrativa kostnader	(24.8)	(26.6)	(27.3)	(28.1)	(28.9)
Övriga kostnader	(56.4)	(59.7)	(61.3)	(63.2)	(65.2)
EBITDA	(18.4)	(9.5)	1.9	56.9	57.1
Avskrivningar	(60.1)	(88.8)	(101.8)	(141.1)	(143.7)
EBIT	(78.5)	(98.3)	(99.8)	(84.2)	(86.7)

UTAB - Pro forma konsoliderad resultaträkning 2019 - 2023

Valuta: SEKm	PF inkl synergier		Framskrivning		
	FY19A	FY20B	FY21F	FY22F	FY23F
Intäkter	61.5	53.0	54.1	55.2	56.3
Direkta kostnader	(18.9)	(17.6)	(17.3)	(17.6)	(18.0)
Driftnetto	42.6	35.4	36.8	37.5	38.3
Administrativ personal	-	-	-	-	-
Övriga administrativa kostnader	(13.7)	(15.5)	(15.9)	(16.3)	(16.8)
Övriga kostnader	(13.7)	(15.5)	(15.9)	(16.3)	(16.8)
EBITDA	28.9	19.9	20.9	21.2	21.5
Avskrivningar	(12.8)	(13.1)	(13.1)	(14.1)	(14.6)
EBIT	16.1	6.8	7.8	7.1	6.9

Pro forma resultaträkningar i UKAB och UTAB

- ▶ Ovan illustreras pro forma resultat t.o.m. EBIT, inklusive synergier, för både UKAB och UTAB för perioden 2019-2023.
- ▶ Framskrivningen tar hänsyn till (i) identifierade organisatoriska synergier vid sammanslagning av de olika bolagen och enheterna, (ii) tillväxt i de existerande verksamheterna, samt (iii) tillväxt från fyra stora pågående investeringar inom fastighetsbeståndet: Stadshuset, Studenternas, Gränby samt Nya Fyrishov. Vi noterar dock att enbart Stadshuset och Studenternas väntas öppna under framskrivningsperioden, medan investeringarna i Gränby och Nya Fyrishov inte väntas få någon resultat effekt förrän efter 2023.
- ▶ Den största intäktsutvecklingsdrivaren under framskrivningsperioden är öppnandet av Stadshuset som bidrar med närmare SEK 80m i intäktsökning mellan 2020 och 2023 och med ett ungefärligt EBIT-bidrag om ca SEK 19m.
- ▶ De övriga underliggande verksamheterna i UKAB spås kvarstå med stabil eller med svagt negativ lönsamhetsutveckling.
- ▶ UTAB påvisar en jämn utveckling framåt i linje med omsättning och resultat för 2020B. Notera att vi inte antagit några ytterligare avyttringar (dock förstår vi att det kan komma ytterligare avyttringar även i 2020).

Slutsats

Pro forma-resultatet för UKAB och UTAB (före justering för saknade intäkter) visar på en negativ EBIT om ca SEK 90m årligen, dock med en lönsamhetsförbättring under framskrivningsperioden. Denna lönsamhetsförbättring drivs helt av återöppnandet av Stadshuset och öppningen av Studenternas, emedan den underliggande verksamheten uppvisar en något försämrad lönsamhet under samma period.

Då UTAB är framskrivet utan antagande om ändringar i nuvarande fastighetsbestånd så är det sannolikt överskattat eftersom framtida avyttringar inte avspeglas.



Sammanfattning

Steg 4: de kommunala verksamheterna i pro forma saknar i dagsläget intäkter emedan man i framtiden måste tillse att erhålla en marknadsmässig ersättning från kommunen

Identifierade intäktsgap

- ▶ Det råder en avsaknad av intäkter inom nya UKAB och UTAB, vilket dels beror av operationella anledningar (som vakanta lokaler) men utgörs främst av strukturella upplägg inom den kommunala förvaltningen som en medveten strategi för att minska förvaltningsintern fakturering och låg/ej marknadsmässig prissättning på tjänster inom kommunen.
- ▶ I tabellen bredvid har vi kvantifierat de intäktsströmmar som krävs för att respektive enhet/tjänst ska bära sina egna direkta och indirekta kostnader, och därmed gå med nollresultat på EBIT-nivå, vilket ger en **total uppjustering av intäkter om SEK 114m**. Det skall dock noteras att bolaget måste tillförsäkras tillräckliga intäkter för att täcka även räntekostnader, amorteringar och återinvesteringar.
- ▶ Det bör även utredas från ett skatteperspektiv vad som är en rimlig vinstmarginal att ta ut från UKAB mot kommunen och andra parter utifrån den nya strukturen och eventuellt uppdragsavtal mellan kommunen och UKAB.
- ▶ Notera att eftersom en "skattemässigt korrekt" vinstmarginal ännu inte fastställts, har vi **inte inkluderat denna intäktstjustering i vår pro forma och framskrivning**.

Översikt av intäktsgap per bolag

Bolag	Beskrivning	FY19	FY20
IHUS UKAB	Vakant yta	-	-
FFAB UKAB	Vakant yta	0.7	-
Sport UKAB	N/A	-	-
Fyrishov	N/A	-	-
Driftenheten	Saknad marginal / täckning av OH i utpriser	15.4	11.6
IFN	Saknade intäkter från avtal med kommunen	72.6	99.5
GPN	Saknad marginal / täckning av OH i verksamheten	2.7	3.0
UKAB		91.4	114.0
IHUS UTAB	Vakant yta	17.4	17.6
UTAB		17.4	17.6

Illustration av intäktstjustering pro forma 2020

Valuta: SEKm	FY20B inkl. synergier	Intäktsgap	FY20B inkl. Intäktstjust
Intäkter	336.3	114.0	450.3
Driftnetto	85.6	114.0	199.6
Övriga kostnader	(75.2)	-	(75.2)
EBITDA	10.5	114.0	124.5
Avskrivningar	(101.9)	-	(101.9)
EBIT	(91.4)	114.0	22.6

Andra skatterelaterade observationer

- ▶ I samband med vårt arbete så har vi noterat att vissa fastigheter som förvärvades 2013 av Sportfastigheter fortfarande är registrerade hos Lantmäteriet som ägda av kommunen, då avstyckningen av fastigheterna är pågående.
- ▶ Vi förstår att två fastigheter eventuellt inte kan styckas av från kommunen och att Sportfastigheters ägande därmed inte är sakrättsligt fastställt.
- ▶ Vi förstår att kostnaderna (avskrivningarna) för dessa fastigheter är små och därmed är en historisk skatteexponering begränsad.
- ▶ Ägandet bör dock klargöras innan en eventuell sammanslagning påbörjas då det eventuellt kan påverka strukturen och konsolideringen av bolagen.
- ▶ Vi rekommenderar även en fördjupning från ett skatteperspektiv på eventuella effekter från det tilltänkta uppdragsavtalet och avkastningskrav för pro forma i och med en sammanslagning av de olika bolagen, då vi bl.a. har noterat att Fyrishov i dagsläget har ett negativt avkastningskrav vilket särskiljer sig från övriga bolag.



Sammanfattning

Steg 5: större investeringsprojekt som Studenternas och Stadshuset implicerar ett starkt negativt kassaflöde under perioden 2019-2023

Pro forma operativt kapital – UKAB

Valuta: SEKm	Dec18A	Dec19A	Dec20B	Dec21F	Dec22F	Dec23F
Anläggningstillgångar	1,838.3	2,753.6	3,354.6	3,727.6	3,996.3	4,208.8
Rörelsekapital	(69.6)	(140.7)	(122.5)	(108.3)	(122.5)	(119.9)
Operativt kapital	1,768.6	2,612.9	3,232.1	3,619.3	3,873.8	4,088.9
<i>Grund för beräkning</i>						
Driftsintäkter (FY)	n/a	259.2	283.2	299.5	385.0	393.2
Rörelsekapital % av intäkter	n/a	(54.3%)	(43.2%)	(36.2%)	(31.8%)	(30.5%)

Pro forma operativt kassaflöde – UKAB

Valuta: SEKm	FY19A	FY20B	FY21F	FY22F	FY23F
EBITDA inkl. synergier	(18.4)	(9.5)	1.9	56.9	57.1
Förändring rörelsekapital	71.0	(18.2)	(14.2)	14.2	(2.6)
Investeringar i rörelsen	(69.5)	(87.4)	(106.8)	(86.8)	(76.1)
Operativt kassaflöde före nyinvest.	(16.8)	(115.0)	(119.0)	(15.6)	(21.6)
Studenternas	(556.6)	(194.2)	(30.0)	(2.0)	(0.2)
Gränby ishallar	(6.0)	(22.4)	(92.0)	(193.0)	(137.0)
Stadshuset	(341.4)	(380.0)	(202.0)	(18.0)	-
Nya Fyrishov	(0.8)	(5.9)	(44.0)	(110.0)	(143.0)
Nyinvesteringar / ombyggnationer	(904.7)	(602.5)	(368.0)	(323.0)	(280.2)
Operativt kassaflöde	(921.5)	(717.5)	(487.0)	(338.6)	(301.7)

Pro forma operativt kapital – UTAB

Valuta: SEKm	Dec18A	Dec19A	Dec20B	Dec21F	Dec22F	Dec23F
Anläggningstillgångar	315.3	334.1	339.4	350.5	350.7	336.0
Rörelsekapital	(14.3)	(23.0)	(19.1)	(19.9)	(19.5)	(18.6)
Operativt kapital	301.0	311.1	320.3	330.6	331.2	317.4
<i>Grund för beräkning</i>						
Driftsintäkter (FY)	n/a	61.5	53.0	54.1	55.2	56.3
Rörelsekapital % av intäkter	n/a	(37.4%)	(36.0%)	(36.8%)	(35.3%)	(33.1%)

Pro forma operativt kassaflöde – UTAB

Valuta: SEKm	FY19A	FY20B	FY21F	FY22F	FY23F
EBITDA inkl. synergier	28.9	19.9	20.9	21.2	21.5
Förändring rörelsekapital	8.7	(3.9)	0.8	(0.5)	(0.8)
Investeringar i rörelsen	(31.7)	(18.4)	(24.3)	(14.3)	-
Operativt kassaflöde före nyinvest.	5.9	(2.4)	(2.5)	6.5	20.7
Nyinvesteringar / ombyggnationer	-	-	-	-	-
Operativt kassaflöde	5.9	(2.4)	(2.5)	6.5	20.7

Slutsats

UKAB och UTAB är delvis finansierade av negativt rörelsekapital, vilket dock är något större i denna period p.g.a. leverantörsskulder relaterade till pågående investeringar.

Det operativa kassaflödet i UKAB är i stor utsträckning påverkat av de materiella investeringarna som gjorts och planeras fortgå under framskrivningsperioden, vilket driver negativt kassaflöde från investeringar (som delvis kompenseras av höga leverantörsskulder kopplat till dessa entreprenader). Ett normalt kassaflöde (exkluderande de stora expansionsinvesteringarna) är i genomsnitt ca -70m i perioden 2020-2023 före justering av intäktsgapet hos förlustbringande verksamheter



Sammanfattning

Vi har noterat ett antal uppföljningspunkter under projektet vilka bör adresseras vid en fortsatt process

Hittills identifierade möjliga uppföljningsområden

- ▶ Vår analys av intäktsgap är gjort med ett antagande om nollresultat på EBIT-nivå. För att förstå en rimlig lönsamhetsnivå uppnå en tillräcklig trygghet i vad man bör ta ut för att inte riskera uttagsbeskattning från Skatteverket bör en studie göras och dokumenteras av transfer pricing-specialister för att fastslå miniminivå på marknadsmässig ersättning för de tjänster som man utför mot kommunen. Hänsyn bör även tas till bolagets möjlighet att täcka räntekostnader, amorteringar och återinvesteringar i verksamheten.
- ▶ I denna rapport presenterar vi en preliminär syn på hur en organisation för pro forma-bolagen kan se ut, i en enbolags- och tvåbolagsmodell för UKAB. Förslaget bör dock ytterligare diskuteras med personer nära verksamheten för att tillse att både struktur och numerär är rimliga. Det bör även noteras att de synergivinster och dissynergier i en tvåbolagsmodell av UKAB vi bedömer finns, är gjorda baserat på grundläggande förståelse för varje enhets personalstruktur och erfarenhet från tidigare liknande uppdrag. Vi har dock inte gjort t.ex. en tidsstudie eller kartläggning av enskilda individers kompetens i syfte att i detalj kartlägga olika roller och funktioner, vilket också är ett möjligt fortsatt steg för att få mer trygghet i de tentativa synergivinster vi presenterat.
- ▶ Vi har inte kunnat dra några konklusiva slutsatser från vår benchmarkanalys av förvaltningskostnader p.g.a. databegränsningar och väsentliga skillnader i operationell modell och fastighetsbestånd internt mellan bolagen, samt jämfört med externa datakällor. För att erhålla större trygghet i denna analys krävs ytterligare fördjupning, vilket eventuellt kan genomföras beroende på datatillgång. Det förutsätter dock tillgång till en stor mängd detaljerad data (främst fakturor) och kräver en mer djupgående analys av förvaltningskostnad per fastighet för att ta fram jämförbar data.

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. For more information about our organization, please visit ey.com.

Ernst & Young AB is a client-serving member firm of Ernst & Young Global Limited operating in Sweden.

© 2020 Ernst & Young AB.
All Rights Reserved.

Kommunledningskontoret
Nulägesanalys samordning verksamhet

Datum:
2020-09-03

Diarienummer:
KSN-2019-1841

Handläggare:
Sofie Blomgren

Version/DokumentID:

Nulägesanalys

Delprojekt 2, Samordning verksamhet och

Delprojekt 3, Föreningar, förbund, allmänhet och

evenemang (drott, fritid och rekreation)

Innehåll

Definitioner och avgränsningar	2
Berörda verksamheter	2
Idrott och fritid/Stadsbyggnadsförvaltningen	2
Sportfastigheter	3
Fyrishov	3
Destination Uppsala	4
Gata Park Natur	4
Anläggningar och lokaler	5
Fördelningsprinciper lokaler	5
Kontaktytor och kedjor	5
För föreningar	5
För evenemangsarrangörer	6
Subventioner för föreningslivet	6
Styrning: ägardirektiv/uppdrag v.s. förväntningar	7
Befintliga och aktuella kartläggningar och analyser	7
Evenemang	7
Kriterier för prioritering av möten och evenemang	9
Var uppstår det friktion?	10
Utestående frågor/behöver utredas vidare	10

Definitioner och avgränsningar

Föreningar Allmännyttiga ideella idrottsföreningar i Uppsala kommun för verksamhet och träning vars ändamål är att främja idrott eller rekreation och fritid. Idrottsföreningar som är kopplade till RF eller föreningar som främjar rekreation och fritid kopplat till fastighetsnära verksamheter (bokningsbara ytor).

1. Idrottsföreningar bredd
2. Övriga föreningar
3. Elitföreningar, bra ingång Elitidrott Uppsala

Anläggningsdrift Driftar och opererar arenan, ser till att den dagliga verksamheten går runt och att inbokade arrangemang löper smidigt.

Berörda verksamheter

Idrott och fritid/Stadsbyggnadsförvaltningen

Idrotts- och fritidsnämnden ansvarar för (KF 16 september 2019):

1. kommunens idrotts- och fritidsverksamhet, utom den fritidsverksamhet för vilken kulturnämnden ansvarar,
2. inhyrning av lokaler och anläggningar för idrotts- och fritidsändamål till täckande av kommunens behov, ansvar för verksamhetsdrift i inhyrda lokaler och anläggningar, samt förvaltning av egenägda lokaler och anläggningar,
3. upplåtelse av lokaler och anläggningar för idrotts- och fritidsverksamhet.

Avdelningen för idrott och fritid driver utvecklingen av Uppsala som idrottsstad. Målet är att erbjuda anläggningar, lokaler och arenor som lever dygnet runt året om, bredd, jämställdhet och en stark stadsutveckling med idrotten som en viktig och samverkande aktör. Avdelningen ansvarar även för att fördela stöd till föreningslivet, samordna lokala idrottsevenemang och hantera bokningar av de kommunala idrottsanläggningarna.

I avdelningens uppdrag ligger också ansvaret för den fysiska planeringen och den strategiska lokalförsörjningsplaneringen och att omhänderta beställningsuppdrag samt in- och uthyrning av idrottslokaler.

Idrott och fritid hanterar också bidragsstöd till föreningar och vägleder dem i verksamhetsutveckling och i föreningsfrågor, planerar fördelar och bokar lokaltider, samverkan med föreningar och evenemangsarrangörer, jämställhetsarbete inom föreningslivet samt HBTQ-diplomerings. Avdelningen ansvarar för drift och underhåll av kommunens idrottsanläggningar. Allt från elitidrottens arenor till elljusspår och andra anläggningar med folkhälsoprofil. Uppdraget innefattar även samverkan med föreningar, fastighetsägare och andra organisationer.

Sportfastigheter

Sportfastigheter äger, förvaltar, utvecklar lokaler och mark för idrott, fritid, evenemang och rekreation för Uppsala kommun primärt men även för andra aktörer.

Bolaget ska

- tillhandahålla ändamålsenliga lokaler och mark för de fritids-, sport-, evenemangs- och rekreationsverksamheter och anläggningar som bedrivs inom Uppsala kommun, samt därmed jämförlig verksamhet.
- förvärva, avyttra, äga, utveckla, i egen regi bebygga och förvalta fastigheter och tomträtt för uthyrning av lokaler och mark huvudsakligen för fritids-, sport-, evenemangs- och rekreationsverksamhet. Bolaget kan därvid bidra till bästa möjliga nyttjande av samlad fast egendom, tomträtter och lokaler som används i alla de verksamheter som Uppsala kommun bedriver.
- bedriva verksamheten, med beaktande av de kommunalrättsliga principerna i 2 kap. kommunallagen (2017:725), i syfte att uppfylla verksamhetsföremålet.
- tillsammans med IFN och GSN planera för en flerfunktionell användning av lokaler, mark och anläggningar.
- fokusera på att genom underhåll och erforderliga investeringar förbättra standarden på fastighetsbeståndet.
- verka för att erbjuda bra och kostnadseffektiva lokaler och anläggningar.
- vid uppförande eller tillbyggnation av anläggning, eftersträva att fritids-, sport-, evenemangs- och rekreationsanläggningar kan kombineras med kommersiella lokaler och verksamhetslokaler och/eller bostäder genom lämplig fastighetsbildning.
- verka för att ytterligare förbättra tillgängligheten.

Fyrishov

Fyrishov AB ska bidra till en ökad folkhälsa genom att erbjuda en arena för fritid, idrott, bad, och rekreation som är välkomnande för alla.

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

Bolaget ska tillhandahålla en plats för aktiviteter för förbättrad folkhälsa, särskilt bland äldre, samt för skolidrott till Uppsalas skolor.

Bolaget ska verka för ökad simkunnighet i Uppsala, bland annat genom att tillhandahålla en plats för simundervisning till Uppsalas skolor.

Bolaget ska ansvara för driften av verksamheten i Fyrishovsanläggningen och efter uppdrag Gottsundabadet i Uppsala kommun.

Bolaget ska samverka med andra aktörer inom besöksnäringen, och särskilt inom Uppsala Stadshuskoncernen, för att stärka Uppsala som besöksmål och uppnå samordningsvinster.

Bolaget har tre riktade verksamhetsuppdrag från Uppsala kommun:

1. Att genomföra simundervisning för alla barn i förskoleklass (uppdrag från UBN för år 2020).

2. Att tillhandahålla föreningsverksamhet till föreningar i Uppsala kommun (uppdrag från IFN).
3. Att ansvara för driften av Gottsundabadet (uppdrag från IFN).

Bolaget har, enligt fullmäktigebeslut i april 2017, i uppdrag att förnya och utveckla Fyrishovs bad- och simanläggning med en nybyggnad av 50-meters simanläggning, ombyggnad och renovering av befintlig motionssim- och badanläggning samt nybyggnad av entrélösning för anläggningen.

Som ett led i detta arbete genomförs, i samverkan med Uppsala kommuns stadsbyggnadsförvaltning och Sveriges Arkitekter, en arkitekttävling år 2020, som bland annat ligger till grund för kommande förslag till ändring av detaljplanen.

Den preliminära tidsplanen nedan förutsätter att en ny detaljplan godkänns:

- Projektering 2020/2021
- Igångsättande 2021
- Byggperiod 1 (ny simhall) 2021-2023

Destination Uppsala

Bolaget ska genom varumärkesprofilering av Uppsala, samt marknadsföring, affärsutveckling och försäljning inom områdena affärsturism, evenemang och privatturism vara ett strategiskt verktyg för tillväxt, ökade intäkter och sysselsättning inom besöksnäringen i Uppsala kommun.

Bolaget ska bedriva verksamheten, med beaktande av de kommunalrättsliga principerna i kommunallagen (2017:725), i syfte att uppfylla verksamhetsföremålet.

Bolaget ska utveckla och marknadsföra den del av varumärket Uppsala som rör besöksnäringen. Detta ska ske i nära samarbete med näringslivet och andra externa aktörer.

Bolaget ska värva och utveckla evenemang, möten och besöksrelaterade etableringar i Uppsala. Arbetet sker i nära samarbete med angränsade kommuner, organisationer, näringslivet, universiteten och andra offentliga myndigheter i syfte att stärka Uppsalas position inom besöksnäringen så väl nationellt som internationellt.

Bolaget ska koordinera samverkan mellan de arenor som kommunen helt eller delvis finansierar samt projektleda evenemang på uppdrag av Uppsala kommun eller externa aktörer.

Gata Park Natur

Ansvarar för friluftslivet och verksamheten i olika friluftsområden.

- Ulva
- Hammarskog
- Björklinge/Sandviksbadet
- Fjällnora
- Sunnerstagropen (delat med IFN)
- Alla baden (drift)
- Kiosk Lyssnarängen

- Gula Villan i Stadsträdgården (hyr av fastighetsstaben och hyr ut till entreprenör)
- Pilsbo (drift, ägs av ks)

Driftar områdena och är verksamhetsansvariga.

Utöver ovan nämnda verksamheter finns också flera beröringspunkter i detta med Skolfastigheter.

Anläggningar och lokaler

Det finns ett stort antal anläggningar utspridda över kommunen. Exempel på anläggningar är idrottsplatser, sporthallar, friidrottsarenor, motorsportsområde och bad. Inom dessa har kommunen över 200 lokaler som hyrs ut via kommunens bokningssystem samt Fyrishovs bokningssystem. Idrotts och fritidsnämnden beslutade den 20 maj 2019 om anläggningskategorier och prioritering av tider.

Mellan Idrotts- och fritidsnämnden och Fyrishov AB finns ett uppdragsavtal gällande lokaler (idrottshallar) för föreningsbedriven verksamhet inom Uppsala kommun på Fyrishov. Lokalerna är specialhallar, allmänhallar samt simhall.

Fördelningsprinciper lokaler

Vid fördelning av tider i bokningsbara anläggningar ska hänsyn tas till värden som jämställdhet, mångfald och rättvisa samt att barn och ungdomar likabehandlas. Utöver dessa övergripande principer gäller även särskilda riktlinjer för prioriteringsordning för respektive anläggningskategori.

Både Fyrishov och IFN utgår från de principer som IFN beslutat gällande fördelning av tider när det gäller föreningsverksamhet med kommunsubvention. Vid uthyrning till kommersiell verksamhet tillämpas affärsmässiga principer.

Kontaktytor och kedjor

För föreningar

Fyrishov

För kommersiell verksamhet har vi direktkontakt med arrangören, oavsett om det är en förening, företag, privatperson eller organisation. Antingen kontaktar dom oss direkt eller så har dom blivit "förmedlade" via t.ex. DUAB. Vi deltar i ett antal nätverk, samordningsgrupper mm för att få kontakt med potentiella förhyrare.

När det gäller subventionerad verksamhet så har vi en blandning av direktkontakt med föreningarna eller kontakt via IFN (bokningsservice). Det beror på typen av frågor och vilken del av Fyrishov dom hyr i.

Destination Uppsala, Uppsala Convention Bureau

Destination Uppsala ska värva och verka för fler möten och evenemang till Uppsala.

Möten och evenemang bidrar till en ökad synlighet och tillväxt för Uppsala och ger samtidigt möjlighet för fler lokalt verksamma att uppleva, lära och bygga nätverk än om arrangemanget genomförs på en annan destination.

Enkelt sagt så kommer inga möten eller evenemang hit om inte ett lokalt engagemang är identifierat. En lokal förening och/eller lokalt engagerad föreningsmedlem i Uppsala åtar sig genomförandet av mötet/eventet. När det kommer till idrottsevenemang av roterande art, dvs de som inte är Uppsalabeständiga, så sker kontakten från DUAB generellt sett, med förbundet på nationell och/eller internationell nivå. Lokalföreningen och arenakapacitet är grundförutsättningar för mästerskapet/eventet men förbundet är förhandlingsparten och DUABs kontakt till att få evenemanget till Uppsala. Därefter sker kontakten mellan ägaren av associationsrätten (förbundet) och LOC, local organising committee (lokal föreningen).

Utöver detta projektleder DUAB Elitidrott Uppsala på uppdrag av IFN.

Sportfastigheter

Har kontakt med föreningar i alla skeden av verksamheten, från projektutveckling till projektgenomförande, förvaltning och samverkansprojekt av olika slag. Det kan till exempel handla om att en förening har idéer om utveckling i en anläggning, att föreningar behöver informeras om utveckling inom ett område eller planering av ett område/anläggning.

IFN

IFN har kontakt med föreningar vid exempelvis vid bokningar, fördelning av stöd och bidrag, dialoger om utvecklingsprojekt, föreningsevenemang och i den dagliga driften.

För evenemangsarrangörer

Destination Uppsala skapar förutsättningar för att hela arbetsprocessen att åta sig ett värdskap, det vill säga ansöka om att ta hit och att genomföra ett möte eller evenemang i Uppsala, ska vara enkel, oavsett om man är verksam inom kommunens egen verksamhet, är en förening eller är en extern arrangör. Därför finns vi som kostnadsfritt stöd för mötes- och evenemangsarrangörer. DUAB agerar i dessa fall av inkommande förfrågningar, som "one stop shop" för att förenkla processen för arrangören. DUAB söker svaren och förmedlar vidare till kunden. Här vill DUAB belysa vikten av en gemensam målbild om "varför evenemang" och ökad kunskap och förståelse för marknadens konkurrenssituation och krav på snabba svar. Idag är svarstiden lång. Stigarna är inte alltid upptrampade och svaren lite beroende av hur och vem man frågar.

Subventioner för föreningslivet

År 2018 betalade kommunen ut 32 688 167 kr. För 2019 uppgår det kontanta bidraget till 35 800 000 kr (44 650 000 kr i budget), och indirekt stöd i form av lokalsubventioner uppgick till ca 164 000 000 kr.

Destination Uppsala ger inga subventioner till föreningslivet. I värnprocessen så återfinns en associationsrättskostnad för att få mästerskap och tävlingar till Uppsala. Dessa rättigheter ägs av förbunden, inte föreningarna.

Fyrishov och Sportfastigheter ger inga subventioner som aktiebolag, dock erbjuds subventionerade träningsmöjligheter genom kommunens försorg vid bolagens anläggningar.

Styrning: ägardirektiv/uppdrag v.s. förväntningar

Idag upplevs styrning vara otydlig, ägardirektiv och uppdrag är inte synkade och det finns tolkningsutrymmen som skapar friktion. I vissa fall saknas det korrelation mellan politiska beslut, ekonomi och resurser. Hur beslut gällande till exempel olika hållbarhetsperspektiv slår ekonomiskt behöver synliggöras.

Ett exempel på när uppdrag och ägardirektiv inte stämmer med förväntningar är att Fyrishov inte har föreningar med i ägardirektivet. Men det finns en förväntan att jobba med föreningar.

Befintliga och aktuella kartläggningar och analyser

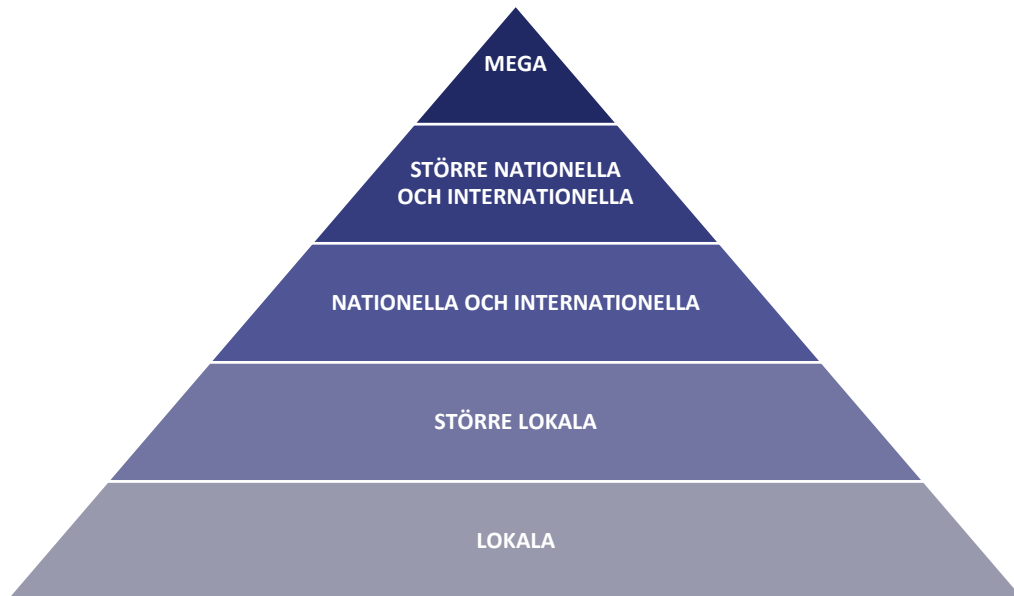
Inom ramen för uppdraget Elitidrott Uppsala har det under våren 2020 genomförts möten och intervjuer med elitidrottsföreningarna.

Fyrishov genomför kontinuerliga NKI-mätningar samt har regelbundna dialoger (årsvis) med de föreningar som är verksamma på Fyrishov.

Sportfastigheter och IFN har genomfört en gemensam NKI-undersökning 2015 och 2018.

Evenemang

I Uppsala kommuns Strategi för möten och evenemang från 2014 presenteras en evenemangspyramid som modell för prioritering gällande resursfördelning och satsningar. I denna modell delas evenemangen in efter geografiskt intresse och utbredning. Evenemangspyramiden bör uppdateras utifrån dagens förutsättningar.



Nivå 1 – Mega

I toppen av pyramiden återfinns de internationellt allra största idrottsevenemangen. Här finns också Världsutställningar och andra stora och unika internationella projekt. Dessa evenemang är viktiga för att visa på stadens och landets unika möjligheter, stärka stadens, regionens och landets varumärken, ge staden en kvalitetsstämpel som evenemangsstad internationellt, skapa tillväxt och turistekonomiska inflöden, skapa arbetstillfällen, erbjuda regionens invånare livskvalitet samt stimulera och inspirera ungdomar till att själva aktivt delta i kultur- och idrottsaktiviteter.

Nivå 2 – Större nationella och internationella

På denna nivå återfinns EM och VM inom många idrotter, vissa andra stora idrottsevenemang och de allra största årligen återkommande kultur- och idrottsevenemangen. Här finns även stora kongresser, utställningar, uppsättningar och konserter.

Nivå 3 – Nationella och internationella

På denna nivå handlar idrotten om landskamper, svenska mästerskapstävlingar samt cuper som vuxit sig stora. Inom kultur och nöjen återfinns större festivaler, större gästspel, större profilerade utställningar, konserter samt shower och musikaler. Ett stort antal mässor och kongresser återfinns också på denna nivå.

Nivå 4 – Större lokala

Lag och spelare, sångare, skådespelare och dansare ger upplevelser till Uppsalabor och är förebilder som stimulerar unga utövare att aktivt vilja delta.

Nivå 5 – Lokala

Ur bredden växer professionella utövare fram. Det lokala kulturlivet och idrotten utgör med hela sin bredd och rikedom den nödvändiga basen för evenemangen i städer som Uppsala.

Kriterier för prioritering av möten och evenemang

Kriterierna nedan ska uppfyllas för att den organisation som utsetts ansvarig ska överväga att ekonomiskt engagera sig i mötet eller evenemanget. Utgångspunkten är att ju större ekonomisk insats som övervägs, desto hårdare ska vägningen av kriterierna tillämpas. Det ska råda full öppenhet om stadens ekonomiska engagemang i möten och evenemang. Alla samarbeten styrs genom avtal. Ett möte eller evenemang ska:

1. Bidra till Uppsalas ekonomiska tillväxt

Genom att attrahera besökare/publik och deltagare för ökad turistekonomisk omsättning i form av övernattningar, restaurangbesök m.m. och där igenom fler arbetstillfällen.

2. Bidra till att öka Uppsalas besöksantal och årsbeläggning över året

Öka och jämna ut Uppsalas besöksantal över året.

3. Bidra till Varumärke Uppsala

Prioriterade kluster

- Life Science
- Clean Tech/energi
- ICT
- Besöksnäringen

4. Stärka varumärket genom synlighet

D.v.s. vara intressant ur mediasynpunkt och ge PR för staden, lokalt, nationellt och internationellt.

5. Vara unika

Interaktionen mellan platsen, gestaltningen och innehållet skapar en unik Uppsalaupplevelse.

6. Verka för Uppsalas långsiktiga hållbarhet

Såväl social som miljömässig och ekonomisk hållbarhet.

7. Lämna bestående värden i staden och bidra till destinationsutveckling

Agera som drivkraft för utveckling av Uppsala som besöks-, mötes- och evenemangsstad, där varje evenemang ska lämna ett avtryck i form av vidareutveckling av befintliga erbjudanden, produkter och tjänster.

8. Engagera den kommunala organisationen

Att i ett tidigt skede engagera den kommunala organisationen med ingång via evenemangslots. För förankring och planering för bästa utfall av evenemanget.

Var uppstår det friktion?

- Otydliga styrsignaler, ägardirektiv och uppdrag som inte är heltäckande och som inte går hand i hand.
- Det saknas ett tidsperspektiv och synkning av ägardirektiv, samma ordergivning.
- Otydlighet gällande prioritering av olika evenemang och satsningar
- Olika affärsmodeller och därmed olika prissättning.
- Styrdokument som tolkas på olika sätt.
- Bristande kommunikation mellan olika organisationer och föreningar
- Olika bokningssystem skapar otydlighet och merarbete
- Otydlighet gällande ansvar och uppdrag kopplat till utvecklingsarbete

Utestående frågor/behöver utredas vidare

- Skolor som resurs
- Föreningsdrivna arenor och föreningsdrift
- Folkhälsa
- Prioritering avseende hur det samlade anläggning/lokalbeståndet ska nyttjas i balans mellan kommersiell uthyrning/externa intäkter, elitidrott resp. subventionerad verksamhet.

SWOT-analys

Samordning av
fastighetsförvaltningen i
kommunkoncernen

1a Fastighet

Ägande och utvecklingsbolag

Bakgrund/Utgångspunkt för bedömningen

- IHUS/FFAB fusioneras med Sport- och rekreationsfastigheter och Fyrishovs fastighet. KS bestånd av motsv fastigheter förs ägarmässigt över till bolaget. Det nya bolaget förvaltar då hela kommunens bestånd av ”specialfastigheter” inkl. IHUS fd bestånd och på uppdragsavtal de fastigheter med lokaler som ägs av KS (sammanlagt ca 200 000 kvm LOA och 896 ha mark se bilagda listor). Detta exkl ”transfer” och exploateringsfastigheter(ca 90 000 kvm LOA). Inkl drift och förvaltning av KS alla fastigheter.
- KLK fastighetsdrift förs över till bolaget (ej bostadsdelen)
- Fastighetsstaben fokuserar sin verksamhet till strategifrågor, lokalförsörjning och beställarkompetens inkl. specialisttjänster. De har också en koordinerande roll vad gäller strategisk fastighetsutveckling (t.ex Årsta IP, Valsätra IP, Sunnersta Camping, Hammarskog)

Styrkor (interna)

Användare

- Modell för underhållsplanering gemensamma ramavtal System och rutiner finns redan, som kan utökas för administration, hyresaviseringar, ekonomisk redovisning, fastighetssystem, felanmälningar etc vilket säkerställer bibehållen/ökad kvalitet mot kund.
- Tydligt gränssnitt mot medborgarna- alla fastigheter utom skolor och bostäder (kan även vara en svaghet/inte stämma)

Ekonomi/affärsnytta

- Beståndet ligger inom ett begränsat antal nischer- idrott, rekreation, kultur. Därutöver ett mindre antal, men betydande, bad och kontorslokaler
- Alla nischer utom kontor, har en koppling till besöksnäring, både turister och uppsalabor
- Det finns en betydande investeringsvolym i de gemensamma planerna.
- Samma affärsmodell (fastighetsägare –kommun intern HG). Bolagen affärsmässig ekonomi, alla subventioner i förvaltningen
- En renodlad /hyresvärd-modell kräver en tydlighet kring subventioner. Skatteregler tvingar fram marknadshyror => stöd kan inte ske genom otydliga låga hyresnivåer.
- Professionell fastighetsförvaltning som fokuserar på att behålla och öka värde i beståndet , underhållsplaner, hållbarhet, energieffektivisering, kostnadseffektivitet, fastighets- och affärsutveckling
- Samma erfarenheter och engagemang kring hållbarhetsarbete, innovation , testbäddar
- Samma modell för beställning/uppdrag kring nybyggnation. Erfarenhet av steg-modellen
- Upphandling av nytt fastighetsdatasystem pågår där det nya bolaget kan ingå.

Organisatoriska

Funktionella

Kulturella

Övrigt

Svagheter (interna)

Användare

- Risk för ”kulturkrock” med ett traditionellt fastighetsbolag som jobbar med en mer linjär planering och, i sammanhanget, troligen längre ledtider (svaghet i förhållande till en mer krävande hyresgäst som är van att vara sin egen fastighetsvärd). (analys utgår från två-bolagsmodellen)

Ekonomi/affärsnytta

Organisatoriska

Funktionella

- Större organisatorisk utmaning, delvis svårt att bedöma resursbehovet i inledningsskedet
- Risk för att det byggs upp parallella fastighetsförvaltnings-organisationer, då verksamhetstekniken ofta är nära knuten till fastighetsförvaltning (badvattenrening, ismaskiner, ventilation, belysning, lås & larm mm) och det behövs kompetens på plats under hela öppettiden (även kvällar och helger). (analys utgår från två-bolagsmodellen)
- Trögrörligt att vara hyresgäst för arenaverksamhet som bedrivs med kort framförhållning och med mycket verksamhet kvällar och helger. Kontinuerligt behov av mindre verksamhetsanpassningar/ombyggnader. (analys utgår från två-bolagsmodellen)

Kulturella

- Längre beslutsvägar, flera led. Det lilla bolaget med starkt commitment för ”oss” går delvis förlorat. Måste göras omstart. Värdegrundsarbete.

Övrigt

Möjligheter (externa)

Användare

Ekonomi/affärsnytta

- Möjlighet att skapa ett ”portfölj”-tänk i fastighetsinnehavet.
- Flexibilitet att växla fokus mellan olika fastigheter och processer vid olika stopp (t.ex. i detaljplaneprocesser)
- Starkare projektledningskapacitet, samlade kompetenser projektcontrollers och relevanta stödsystem
- Möjlighet att stärka affärs- och fastighetsutveckling- avyttra, utveckla, förvärva, samarbeta med externa aktörer
- Starkare aktör på fastighetsmarknaden
- Enklare sätta enhetliga standards (avtal, beställningar, upphandling, steg-modeller) vid färre aktörer/parter
- Större möjlighet att styra timingen i investeringar/större projekt och att samordna olika projekt.
- Volymfördelar att hantera eftersatt underhåll.
- Besparingar då en kritisk massa organisatoriskt uppnås och stabsfunktioner från 3 bolag kan slås samman och minst 3-6 chefstjänster effektiviseras (exv. VD, administrativ chef, marknadschef, hållbarhetsansvarig).
- Starkare finanser

Organisatoriska

Funktionella

- Samordningsvinster organisatoriskt genom samlad förvaltning av verksamhetslokaler.
- Stor förbättringspotential operativt genom renodling av verksamheten, tydligare uppdrag som ger tydligare resultat. (analys utgår från två-bolagsmodellen)
- Tillräcklig storlek för att möjliggöra att hålla strategiska kompetenser för att möta alla koncernkrav/behov inom tex IT-strategi, omvärldsbevakning, krisledning, miljö/hållbarhet, remisser/ processer/ extern finansiering, ekonomiska analyser etc samt krav som det medför att vara ett kommunalt bolag.
- Lättare att rekrytera heltider än deltid => ex 2 deltid i småenheter kan bli en heltid i en större org.
- Möjlighet till specialister ökar (även inom fastighetsförvaltningen).
- Möjlighet att skapa ”pooler” där man kan täcka upp för varandra mellan avd, mindre sårbart vid t ex semestertider

Kulturella

Övrigt

Hot (externa)

Användare

Ekonomi/affärsnytta

- Avvikelser från att sätta marknadsmässiga hyror kan ge problem att underhålla fastigheter och ger en svårupptäckt subvention.

Organisatoriska

Funktionella

- Väl fungerande organisationer i nuvarande bolag bryts upp.
- Mycket omfattande och tidskrävande att organisera, integrera stödsystem, fastighetsregleringar. (konsekvens, ej hot)
- Tar tid för hela förvaltningsorganisationen att lära känna alla fastigheter.
- Personal lämnar och viktig kompetens förloras.
- Nischade och på marknaden kända aktörer blir anonyma
- Svårare med kommunikation, stor organisation
- När fyra olika parter med olika kollektivavtal/arbetstidsavtal kan krockar uppstå. Med t.ex Fyrishov kommer en HG in i familjen som har större fokus på kommersiella besökare och evenemang. Mycket förvaltningsåtgärder behöver göras utanför öppettider då driftstopp kan medföra stora intäktsbortfall. Många fastighetsbolag jobbar primärt dagtid vardagar.

Kulturella

- Flera olika organisationskulturer ska sammanfogas till en.
- Känslan av tappad affärsmässighet bidrar till tapp i drivkraft i att leverera på topp

Övrigt

1b Fastighet

Fastighetsutveckling och projektledning

Bakgrund/Utgångspunkt för bedömningen

Denna SWOT är framtagen utifrån följande förutsättningar:

- Pröva idén om mesta möjliga samordning
- Hitta tydliga gränssnitt för kommuninvånarna
- Ta fasta på de goda resultaten från bolagiseringarna

SWOT:en är upprättad utifrån en bolags/koncernbildning med ett fastighetsbolag och ett separat utvecklingsbolag. För att renodla SWOT:en belyses enbart fastighetsdelen av förslaget (verksamhetsdriften antas vara ett eget bolag eller en egen avdelning som är operativt skild från fastighetsförvaltning och drift)

Styrkor (interna)

Användare

Ekonomi/affärsnytta

- En större organisation med högre omsättning ger mer resurser till utveckling och möjlighet till en mer samlad och komplett kompetens med fler funktioner ”in-house”.
- Större möjlighet att utveckla den egna ägandet i egen regi.
- En större organisation får starkare finanser och möjlighet att skapa ett ”portfölj”-tänk i fastighetsinnehavet.
- Större flexibilitet att växla fokus mellan olika fastigheter och processer vid olika stopp (t.ex. i detaljplaneprocesser)
- Större möjlighet att styra timingen i investeringar/större projekt och att samordna olika projekt.
- En mer kompetent beställare med helhetsgrepp om samtliga större projekt.
- Lättare att skapa synergier och göra erfarenhetsåterföring.
- Lättare att rekrytera heltider än deltid => ex 2 deltid i småenheter kan bli en heltid i en större org. Möjlighet till specialister ökar (även inom fastighetsförvaltningen).

Organisatoriska

Funktionella

Kulturella

Övrigt

Svagheter (interna)

Användare

- Visst bestånd kan hamna i skymundan (bli nedprioriterade) mot övrigt bestånd.

Ekonomi/affärsnytta

Organisatoriska

Funktionella

- Den specialisering som nu finns och utvecklas för nischade fastigheter försvagas till förmån för mer generell kompetens.
- Risk för tröga och långa implementeringar av beslut.

Kulturella

- Organisationskultur, organisation, system och olika plattformar behöver ”startas om” och synkroniseras.

Övrigt

- Mer opersonligt och anonymt både internt och externt.

Möjligheter (externa)

Användare

- Möjlighet till likartad projektprocess för hyresgäst och övriga intressenter.
- Tydligare mot medborgarna med en väg in

Ekonomi/affärsnytta

- Enklare att sätta enhetliga standards (avtal, beställningar, upphandling, stegavtal) och likvärdiga rutiner vid färre aktörer/parter
- Möjlighet till samlad uppföljning.
- Möjlighet till resursstarkare organisation
- Möjlighet att tillföra mer resurser för utveckling
- Bättre förutsättningar att vidareutveckla fastighetsutvecklingsdelen
- Tydlig struktur och affärsmodell kring samtliga investeringar.

Organisatoriska

Funktionella

Kulturella

Övrigt

Hot (externa)

Användare

- Gränssnittet mot kommuninvånare kan bli sämre. Svårare att hitta ansvarig för en fråga.

Ekonomi/affärsnytta

Organisatoriska

Funktionella

- Risk för att tappa personal.
- Otydlig ansvarsfördelning.
- Stor och spretig organisation.
- ”Generalister mot specialfastigheter”

Kulturella

- Väl fungerande mindre enheter slås ihop till en större; risk för kultur- och värdegrundskrock

Övrigt

1c Fastighet

Förvaltning och drift

Styrkor (interna)

Användare

- Tydlighet gentemot kommunala verksamheter

Ekonomi/affärsnytta

- Upphandlingsfördelar
- Effektivisering genom samnyttjande, enhetliga rutiner, processer och arbetsätt
- Centralisering av lokaler
- Volymfördelar för att kunna hantera eftersatt underhåll
- Möjlighet till enhetliga standarder för avtal och beställningar
- Flexibilitet att växla fokus mellan olika fastigheter och processer vid stopp
- Möjlighet att styra timing i investeringar och större projekt
- Starkare finanser och möjlighet till portföljtänk
- Ökade möjligheter för merförsäljning

Organisatoriska

Funktionella

- Tydligare bolagsstruktur
- Stark och tydlig ledning
- Gemensamma fastighetsdata
- Gott humankapital
- ”Samma” villkor för alla medarbetare
- Möjlighet till bemanningsfördelar
- Ökad kompetens och möjlighet till specialister

Kulturella

Övrigt

Svagheter (interna)

Användare

- Svårt att hitta en gränsdragning mellan hyresvärd/hyresgäst för hyresgäst som inte leder till suboptimeringar

Ekonomi/affärsnytta

- Fastigheternas status gällande eftersatt underhåll

Organisatoriska

Funktionella

- Dålig och otydlig ledning
- Lång uppstartsperiod
- Stor och osmidig organisation
- Decentralisering av lokaler
- Mindre organisationer med tydlig segmentering har lättare att bygga upp specialkompetens inom sina respektive specialområden.

Kulturella

Övrigt

Möjligheter (externa)

Användare

- En väg in - tydlighet
- Snabbare och bättre service
- Ha ”synkade” gränsdragningar mot hyresgäster och därmed vara en tydligare hyresvärd
- Ökat kundfokus

Ekonomi/affärsnytta

- Ökad affärsmässighet i all förvaltning och drift
- Öka omsättningen genom inköp av fler fastigheter, eller lösningar inom befintliga, fler externa hyresgäster
- Samarbeta med bolagen inom koncernen och förvaltningarna i ytterligare olika frågor/områden, ex. uthyrning
- Kommunorg. finansiering, kompetens, krishantering, resurser mm
- Delta i fokus-grupper/nätverk inom miljöteknik, upphandling etc.
- Testa ny teknik
- Gemensamma fastighetsdata

Organisatoriska

Funktionella

- Samla egen specialistkompetens
- Bättre bemanning

Kulturella

Övrigt

- Attraktivare arbetsgivare

Hot (externa)

Användare

- Otydligt gränssnitt mot kommuninvånare

Ekonomi/affärsnytta

- Förvaltning av icke egenägda lokaler kan ge brist på engagemang och kvalitet
- Tappad affärsmässighet
- Blir okänd som aktör

Organisatoriska

Funktionella

- Att parallella organisationer skapas, då verksamhetstekniken är nära knuten till fastighetsförvaltning och det behövs kompetens på plats
- Bra fungerande organisationer i nuvarande bolag bryts upp.
- Kommunikation, stor organisation
- Mycket omfattande och tidskrävande att organisera
- Personal lämnar och viktig kompetens förloras.
- Blanda fastighetsdrift och verksamhetsdrift organisatoriskt

Kulturella

- Flera olika organisationskulturer ska sammanfogas till en.

Övrigt

2 Verksamhet

3 Föreningar, förbund,
allmänhet och evenemang

Bakgrund/Utgångspunkt för bedömningen

I SWOT-analysen har arbetsgruppen utgått från ett nuläge för att sedan sedan analysera svagheter och hot mot ett alternativt läge.

Svagheter

Användare

Svaghet	Ett bolag	Två bolag	Kommentar
Olika perspektiv på vem som är kund, vilka som ska prioriteras.		Större möjlighet att äga frågan om vem som är kund	Ingen större skillnad Beroende av beslutad affärsmodell och perspektiv
Olika bokningssystem mellan IFN och Fyrishov	Många föreningar gör felanmälningar i samband med bokningar		Ingen större skillnad
Otydligt hur IFNs uthyrningsarbete mot privat sektor ska ske, prioritering av privata aktörer och föreningar på arenorna.		Specialisering är en framgång.	Så länge arenabolaget är ensam hyresgäst är det en fördel med två bolag, men om de hyr en del av fastigheten kan det bli problematiskt med två bolag.
Många kockar som rör i samma gryta. Flera bolag och flera nämnder. Svårt att få en helhet i frågorna mot slutkund.	Fördel vid t.ex anpassningar	Kan bli tydligare ägardirektiv och prioritering. Styrningsfördel.	Beroende av affärsmodell, eventuellt avkastningskrav och vem som bär kostnader.
Inget samordnat bokningssystem för alla målgrupper/bokningar (beroende på perspektiv, bör analyseras)			Kommunövergripande fråga

Ekonomi/affärsnytta

Svaghet	Ett bolag	Två bolag	Kommentar
<p>Otydlig styrning och prioritering för t.ex uthyrning och affärsmodell (pol)</p> <ul style="list-style-type: none">• Vad och hur ska prioriteras? Hur mkt? Vad är viktigast – breddidrott? Event? Elit? Besöksnäring?• Oklart vad politiken vill prioritera• Baserat på detta ingen tydlig beslutsstruktur.• Kundfokus, målgrupper		<p>Politiken kan komma närmare användare, tydligare direktiv</p>	<p>Ingen större skillnad, relation mellan nämnd och bolag</p>
<p>Stegmodellen fungerar dåligt när beställning behöver gå via fastighetsstaben då modellen inte stämmer överens med lokalförsörjningsmodellen.</p>		<p>Om två bolag så måste arenabolaget kunna lägga direktbeställningar, affärslogik i linje med föregående diskussion</p>	<p>Beror på hur förvaltningen organiseras och hur ansvar fördelas, hur beställningen ska göras. Viktigt med kommunikation kring långsiktig planering mellan verksamheterna.</p>

Organisatoriska

Svaghet	Ett bolag	Två bolag	Kommentar
Många bolag som hanterar idrottslokaler, som konsekvens av olika uppdrag och direktiv.			Ingen större skillnad
Politiken kortsluter beslutsstrukturen	Fler personer/delar att "springa på".	En liten nackdel med två styrelser	Ingen större skillnad Kräver tydlighet från politiken, vem man ska prata med.
En liten avdelning för att klara hela idrott och fritidsuppdraget.			Inte relevant i sammanhanget
Flera nämnder med uppdrag mot fritid vilket skapar otydlighet.			Inte relevant i sammanhanget
Brist i kunskap om skillnaden mellan kommunal förvaltning och kommunala bolag.			Bristen finns i alla nivåer. Ingen skillnad. Viktigt att tydliggöra roller.
Osynk i uppdrag och målbild bidrar till tappade affärer för besöksnäringen samt intäkter och utveckling för föreningslivet		Specialisering ger fördel i snabbhet	Ingen skillnad, är en fråga om de övergripande direktiven från politiken. Viktigt med tydliga ägardirektiv.
Många olika aktörer inblandade i varje större bokningsförfrågan (utbildningsförvaltningen, gemensam service, skolfastigheter etc.)	Fördel då det är frågor av olika typ.		Fråga som måste lösas, men inte inom detta uppdrag. Fråga om gränsdragning mellan hyresvärd och hyresgäst.
Olika syn mellan utbildningsförvaltningen och IFN gällande idrottshallar och affär, målkonflikt			Viktig fråga, ingen skillnad om det är ett eller två bolag.
Genom att idrott och fritid är en avdelning inom stadsbyggnad så finns en stor risk att de mjuka frågorna prioriteras bort.			Inte relevant i sammanhanget
Olika syn mellan utbildningsförvaltningen och IFN gällande idrottshallar och affär, målkonflikt			

Övrigt

Svagheter	Ett bolag	Två bolag	Kommentar
Oklart vilka anläggningar/fastigheter som berörs av projekt 2 i utredningen.			Ingen skillnad

Styrkor

Användare

Styrkor

Stort kundfokus inom respektive målområde och organisation

Förankring till föreningslivet, tydlig uppdelning

Delaktighet i föreningslivet i utvecklingsprojekt

Stigande NKI över tid

Uppdragsavtal inklusive tilläggsavtal mellan IFN och Fyrishov har minskat friktion och ökat nöjdhet hos föreningar

Genom ökat samarbete i samrådsgruppen mellan IFN och Fyrishov har gränsöverskridande samarbete ökat vilket genererat bättre kvalitet för föreningslivet

Ekonomi/affärsnytta

Styrkor

Stark uthyrnings/ försäljningsorganisation Fyrishov och Destination Uppsala.

Beställningssystemet vid nybyggnad av anläggningar – programhandling etc – fungerar väl mellan IFN och Sportfastigheter och förhyringarna därefter (svårare dock vid KS-beställda anläggningar) blir därmed lättare att hantera.

Tydligt strategisk riktning för idrotten genom lokalförsörjningsplanen, idrott och fritidspolitiska programmet, elitprogram samt strategi för besöksnäringen.

Uthyrning av Sportfastigheter till IFN fungerar och uthyrningarna till föreningar därefter. Stegavtalsmodellen fungerar bra.

Organisatoriska

Styrkor

Tydligt gränssnitt mellan Fyrishov och Destination Uppsala.

Övergripande perspektiv och koordination mellan Destination Uppsala och övriga kommunala bolag och arenor gällande bästa möjliga beläggningsgrad över året.

Samverkan mellan friluft och idrott fungerar bra (verksamhetsdrift)

Stärkt organisation och kompetens inom IFN

Omhändertagande av politiska inspel

God följsamhet gällande spelregler

Teamspelare mellan bolag och förvaltning idag, samspel och laganda är mycket god mellan Sportfastigheter och IFN, både gällande projekt och drift.

Lösningsorienterande inom respektive målområde och organisation

Skötsel av friluftsområden och övriga naturområden sker integrerat och rationellt inom GSN

Hög kompetens inom respektive organisation avseende eget ansvarsområde

Tillåtande kultur inom de olika organisationerna

Hot

Användare

Hot	Ett bolag	Två bolag	Kommentar
Problem koordinerat bokningsarbete med föreningsdrivna arenor som vill köra själva			Ingen skillnad
Skadat förtroende hos föreningslivet.			Ingen skillnad under förutsättning att det finns ett tydligt beslut som alla följer.
Föreningars eviga förmåga och vilja att prata med politiken trots tydliga instruktioner samt att fråga runt för att få förmånligaste svar.		Aningen större hot med två bolag	Ingen större skillnad Viktigt med tydlighet och samstämmighet inom och mellan organisationerna
Stora arenor blir dedikerade till affärsverksamhet vilket kan bidra till minskad föreningsverksamhet.			Viktig fråga Ingen skillnad Är också en möjlighet
Minskad aktivitet hos barn och unga och ökad social oro.			Hänger ihop med föregående fråga.
Föreningsdrivna arenor skapar problem gällande tillgänglighet för alla föreningar i lokalerna.			Ingen skillnad

Ekonomi/Affärsnytta

Hot	Ett bolag	Två bolag	Kommentar
Lågkonjunktur i evenemang efter Corona			Kan även bli det motsatta
Dålig kommunal ekonomi	Fördel ekonomiskt (effektivisering)	Fördel intäkter (uthyrning)	
Försämrade ekonomi föreningar			Kan uppstå konkurrens mellan föreningarna och de ekonomiskt starkare har bättre läge. Påverkas inte av ett eller två bolag.
Minskad produktivitet.			Ingen skillnad
Affären och lönsamheten blir viktigare än de politiska uppdraget.			Har avhandlats på föregående sida.
Marknadsmässiga hyror påverkar elitföreningarnas möjlighet att verka i Uppsala. Kan skada varumärket.			Ingen skillnad Viktig fråga
Föreningsdrivna arenor kan medföra stora kostnader för kommunen när kommunen går i borgen för lån.			Hör inte hit, men är en viktig fråga

Organisatoriska

Hot	Ett bolag	Två bolag	Kommentar
Bristande kvalité och service i arenorna.			Hänger ihop med nästa fråga Viktigt med ambition, målbild. Kopplad till kostnad.
Bristande engagemang hos medarbetare.			Är en ledarskaps- och organisationsfråga oavsett ett eller två bolag.

Övrigt

Hot	Ett bolag	Två bolag	Kommentar
Ökad ”köp och sälj”-kultur.		Större risk när anpassningar ska göras vi evenemang, två olika budgetar.	En möjlighet i att skapa en tydlighet i vad saker och ting kostar.

Möjligheter

Användare

Möjligheter

Förtroende för att vi har kompetens och ger stabila leveranser

Tydliga regler och riktlinjer har efterfrågats från föreningar.

Tydlighet och gemensam riktning för kommunens verksamhet kopplat till föreningslivet.

En part, ett bokningssystem, samlad information

Ekonomi/affärsnytta

Möjligheter

Besöksnäringen har ett starkt intresse för Uppsala

Långsiktigt arbete från besöksnäringen



Bilaga 4. Analys föreningskontakter genomförd av Sportfastigheter och idrotts- och fritidsförvaltningen






Förbättras med förslaget att bilda ett gemensamt bolag fastighet/anläggningsdrift








Förändras inte

Projektutveckling/tidiga skeden:


Moment	Ansvarig	Kontakter		Kommentar
Idéer/förslag från verksamma föreningar	Sportfastigheter	Kan vara en förening som vill bygga till anläggning i egen regi, bygga till tidigare byggd lokal, sätta upp bodar, utöka arrende.		Finns uppsidor men det bygger på att beslutsmandat och ägande ligger i bolaget. Om hyreskontrakt går via förvaltning eller KS/fastighetsstab förändras inget.
Externa parter som vill bygga nytt, skapa samverkansprojekt	Sportfastigheter	Finns ibland en koppling till verksamma föreningar i området		
Behov av utvecklingsplan för t ex rekreationsområde	Sportfastigheter driver som fast ägare, och processar med berörda avd på SBF	Verksamma föreningar, hyresgäster på området behöver involveras när utvecklingsplan tar form. Sportfastigheter håller i dialog och avtalsfrågor.		
Företag som vill diskutera samarbete i form av bygge på bolagets mark	Sportfastigheter bedömer och initierar kontakt med berörda förvaltningar och myndigheter	Kan beröra redan verksamma föreningar på området, som behöver informeras/involveras om projektet tar fäste.		






Projekt:

Moment	Ansvarig	Kontakter		Kommentar
Beställning	Idrott-och fritid (IoF) Alt KLK fast stab	Gemensamma WS studiebesök m.m. där även föreningsrepresentant bjuds in		
Förstudie, programhandling Projektering	Sportfastigheter	Gemensamma (IFoB) WS, studiebesök m.m. där konsulter deltar. Kontakter med föreningar/kommande hyresgäster för att verifiera behov och ta sakdiskussioner kring funktioners placering och utformning.		
Byggperiod	Sportfastigheter	I normalfallet inga direktkontakter mellan Sportfastigheter och föreningar. Möjligen gemensamma infomöten med föreningsledningen kring läget i projektet. Studenternas är ett undantag där verksamhet pågått under hela byggperioden.		
Invigning, idrifttagning	IoF	Förbereds av IoF i samråd med KLK och Sportfastigheter. Kontakt med kommande hyresgäster vad gäller deltagande, medverkan, tillträde till anläggning mm går via IoF.		Kan bli bättre i ett stort bolag men traditionellt är detta svårt även i normalfallet (projekt/förvaltning).
Färdig idrifttagen anläggning	IoF KLK fast stab (Gata Park)	Verksamma föreningar hittar funktioner som behöver förbättras/saknas m.m. Förmedlas från IoF till Sportfastigheter.		För att kontakten med föreningslivet ska fungera bra är interkommunikationen och interna processen avgörande.

Förvaltning:





Moment	Ansvarig	Kontakter		Kommentar
Mottagning av ny anläggning	Sportfastigheter	Besiktning på plats	●	
Drift befintliga anläggningar	Sportfastigheter	Drifttekniker och fastighetsskötare ronderar, reparerar, byter ut/installerar teknik, tar emot felanmälningar. Möter spontant verksamheten/föreningarna på anläggningen och fångar upp synpunkter. Kan beskriva planerade underhållsinsatser. Felanmälningar kan åtgärdas snart, kommande underhållsbehov förs hem och läggs in i underhållsplaner, funktionsförbättringar. Behov av hyresgästanpassningar (HGA) förs vidare till Sportfastigheters hyresgäst för att avgöra behov och prioriteringar	●	
Underhållsarbete	Sportfastigheter	Beställs och leds av förvaltarna. Utförs löpande på alla anläggningar enligt årsplan. Dialog med verksamma på anläggningen under och efter jobben. Synpunkter på ytterligare behov fångas upp av förvaltare.	●	
Skador	Sportfastigheter	Kan komma in via felanmälan eller direkt kontakt från verksamma föreningar på anläggningen. Akuta insatser beställs och leds av förvaltarna. Utförs av underleverantör eller eget folk. Information till verksamma på anläggningen före och efter jobbet.	●	
Planering och uppföljning av investeringar och underhållsarbete	Sportfastigheter och IoF	Genomförs årliga informationsmöten med föreningar verksamma på anläggningarna. NKI, planer, vad har genomförts, frågor från föreningar.	●	
Föreningen vill ha nya funktioner på anläggningen, kan vara förbundskrav eller egna önskemål	Sportfastigheter och IoF	Föreningen kan framföra sina krav/önskemål skriftligt eller muntligt. Kommer ibland till båda parter (IoF och Sportfastigheter). Ibland till den ena. Parterna bedömer prioritet och väsentlighet. Sportfastigheter räknar på konsekvenser och IoF tar beslut vilket leder till tilläggsavtal till hyresavtal.	●	

Ändring av pågående arrenden, tomträttsavtal, fastighetsgränser	Sportfastigheter och KLK	Förening/arrendator vill ändra på tidigare förutsättning /avtal. Även ha hjälp med att driva eget initierat projekt vad gäller underlag till myndighet (Plan/bygglov).		
--	--------------------------	--	---	--

Moment	Ansvarig	Kontakter		Kommentar
Samverkansprojekt CSR	Sportfastigheter	Föreningar kan höra av sig för att få stöd i planerat projekt. Sportfastigheter kan också ta kontakt för att föreslå medverkan i eget initierat projekt.		
Sponsringsförslag	Sportfastigheter	Föreningar tar kontakt med Sportfastigheter för att höra om de kan sälja hallnamn, eller om särskilt av dem initierat evenemang kan sponsras/stödjas i någon form.		
Samarbete flera föreningar/fastägare på bolagets mark, tex Gränby	Sportfastigheter	Sportfastigheter bjuder som fastighetsägare in till dialog kring vad som kan drivas gemensamt. Kan t ex vara yttre skötsel, parkeringar, skyltning, trygghets/säkerhetsfrågor, marknadsföring. Kan leda till formellt samverkansavtal. loF deltar oftast som part som har hyresavtalen med föreningarna.		
Planering av föreningsinitierade event på anläggning/område	Sportfastigheter	Föreningar har då i regel haft kontakt med loF eller KLK/DUAB. loF kan behöva kontakta Sportfastigheter, eller förmedlar kontakt med Sportfastigheter, för behov att nyttja områden kring anläggningar, parkering, stängsel, uppställning tält och bodar.		
Nätverk, tex Elitidrottsnätverket, Relation, Där föreningar också deltar	Sportfastigheter/IFN	Bolaget deltar som part i nätverket, i vissa fall medfinansiering.		
			7/21	I 30 procent av situationerna bedöms föreningskontakten underlättas i alternativet med ett bolag.

IFN:

Moment	Ansvarig	Kontakter		Kommentar
Bokningsservice	IFN/Sportfastigheter	Föreningar, privatpersoner, utbildning, kultur, företag vänder sig till en part vid bokning, felanmälan och övriga önskemål detta görs idag till IFN och till Fyrishov. Felanmälan görs till bolag/fastighet/IFN.		Genom ett bolag håller vi ihop frågorna. Vid två bolag är risken att föreningar blir bollade mellan bolagen vid felanmälningar.
Bidragsansökan		Bidragshanteringen hanteras via nämnd.		Oavsett ett eller två bolag så finns det risk att föreningarnas behov av ökade bidrag kommer att öka med bolagsform.
Föreningsdialog	IFN	Föreningsdialoger tillsammans med föreningar angående säsongfördelningar och utvecklingsprojekt.		
Lokala föreningsevenemang	IFN	T.ex. Barnkalaset, Storstretcupen		Enklare processer med ett bolag om det krävs vissa fastighetsanpassningar.
CSR-Projekt	IFN/Sportfastigheter	T.ex. integrationsprojekt, jämställdhet etc.		Om ett CSR projekt kräver annan anpassning i anläggningarna så är det enklare med ett bolag. Samnyttjande med kultur etc.
Barn och ungdomsidrotten (bredd)	IFN	Föreningsutveckling		En väg in, beställningar, dialog och anpassningar
Elitidrott		Föreningsutveckling		En väg in, beställningar, dialog och anpassningar
Anpassningar och beställningar	IFN/Sportfastigheter	Anpassningar vid evenemang t.ex. golvtäckning eller annan ombyggnation.		
Kommunikation och marknadsföring	IFN/Sportfastigheter	Idag kommunicerar och marknadsför både kommun och bolag, blir lätt förvirrande för den enskilda medborgaren.		

Intern samverkan sommaraktiviteter	Kultur/IFN	Omställningar av anläggningar för sommaraktiviteter		
Felanmälan	IFN/Fastighet/Sportfastigheter	Idag hanterar IFN, fastighet, sport, skolfastigheter felanmälan från föreningslivet		
Jämställdhet/HBTQ/tillgänglighet	IFN	Anpassning av fastigheter		
Daglig drift av fotbollsplaner, sidoytor, Kap, motionsspår, gym alpincenter etc. för allmänheten	IFN/GSN/Sportfastigheter			En väg in för föreningslivet.

Bilaga 5. Förslag från arbetsgrupp: Hyresavtal: Process i eventuell ny organisation

Inom utredningen har en arbetsgrupp arbetat fram förslag på hur processen för hyresavtal kan se ut i de olika organiseringarna.

Utgångspunkt

Oavsett bolagsform så behöver en politisk instans avgöra hur stor del av fastighetsbeståndet som ska hyras ut till barn- och ungdomsträning på markeringsavgifter. Även hur mycket som ska finansieras med externa intäkter. T ex; alla tider i hall a, b, c ska nyttjas för basverksamhet vardagar 15–23 och lördag, söndag. Resten får gå till föreningsdrivna och övriga externa event. Tider avsedda för föreningsanvändning på markeringsavgift hyrs ut på årsbasis till förvaltningen. Vidareuthyrning till föreningarna görs av förvaltningen. Annan uthyrning till föreningsverksamhet kan även hanteras på det sättet. Bakgrunden till denna lösning är främst av momsskäl. Skolans nyttjande måste också få plats i planeringen.

Alt 2 bolag

Scenario a

Fastighetsbolaget hyr ut allt i sitt bestånd på årsbasis.

De fastigheter som ska disponeras av verksamheterna kultur, rekreation, KLK går liksom tidigare till KLK fastighetsstab. För vidare uthyrning till aktuell förvaltning. UKK, Stadshuset, brandstationer, Fjällnora etc.

De idrottsfastigheter som ska nyttjas av Operatörsbolaget hyrs alla ut på årsbasis till Operatörsbolaget.

Operatörsbolaget förhandlar med föreningarna om fördelning av hallar, tider och timmar över året utifrån de principer, villkor och volymer som förvaltningen/ politiken angivit. I vissa fall hyrs hallar och anläggningar ut på årsbasis, i flertalet fall per timme.

Scenario b

Fastighetsbolaget hyr ut allt i sitt bestånd på årsbasis till fastighetsstaben.

De fastigheter som ska disponeras av verksamheterna kultur, rekreation, KLK går liksom tidigare till KLK fastighetsstab, för vidare uthyrning till aktuell förvaltning.

Även de idrottsfastigheter som ska nyttjas av Operatörsbolaget går liksom tidigare till KLK fastighet stab, för vidare uthyrning på årsbasis till Operatörsbolaget.

Operatörsbolaget förhandlar med föreningarna om fördelning av tider över året utifrån de volymer som förvaltningen/ politiken angivit. I vissa fall hyrs hallar och anläggningar ut på årsbasis, i flertalet fall per timme.

Ett bolag

Scenario a

Bolaget hyr ut allt i sitt bestånd, som **inte** gäller det egna bolagets verksamhet, på årsbasis till fastighetsstaben.

De fastigheter som ska disponeras av verksamheterna kultur, rekreation, KLK går därmed liksom tidigare till KLK fastighetsstab, för vidare uthyrning till aktuell förvaltning.

De idrottsfastigheter som ska nyttjas av det egna bolagets AO Marknad, evenemang för extern uthyrning, prissätts på årsbasis till en grundhyra som avtalas mellan de interna parterna.

Även alla idrottshallar som ska nyttjas för basverksamhet prissätts enligt självkostnadspris + avkastningskrav. Bolagets AO Målgrupp Föreningar bokar ut till föreningar enligt subventionerade priser. Reglering mellan bolag och förvaltning av subventioner och förvaltning fakturerar förening.

Scenario b

Bolaget hyr ut allt i sitt bestånd på årsbasis till fastighetsstaben.

De fastigheter som ska disponeras av verksamheterna kultur, rekreation, KLK går liksom tidigare till KLK fastighetsstab, för vidare uthyrning till aktuell förvaltning.

Även de idrottsfastigheter som ska nyttjas av det egna bolaget går liksom tidigare till KLK fastighet stab, för vidare uthyrning på årsbasis tillbaka till bolaget.

Scenario c

Gällande basverksamheten. Subvention betalas inte från förvaltning till bolag som ersättning. Pengar motsvarande de subventioner som ska gå ut under ett år, betalas istället ut till föreningarna som får en värdehandling som de kan boka tider för.

Scenario d

Helt och hållet marknadsbaserade hyror med bidragsansökningsprocess mot respektive förvaltning skild från bolaget.

Idrott och fritid



Förslag på en ny modell för arbetet med fysisk aktivitet i livets alla skeden



Icke organiserad idrott - Spontanidrott

För att stimulera till rörelse och ökad hälsa är platser för spontanidrott viktigt samt stödja föreningslivet i alternativa föreningsformer. Fler barn och unga vill idrotta på sina egna villkor och inte tillhöra en organiserad föreningsverksamhet.

Spontanidrott är ett bra sätt att möta dagens folkhälsoproblem bland barn, ungdomar men även för den åldrande befolkningen. Behovet av spontanidrottsanläggningar ökar och behöver byggas på bred front.

- Säkra spontanidrott och spontanidrottsplatser i LFP
- Strategiskt arbeta för att stärka föreningslivet att verka för barn och unga som inte vill tävla eller verka i en organiserad föreningsform
- Korta- och långsiktiga effekterna och följderna av spontanidrott

Organiserad breddidrott

Möjligheterna till en aktiv fritid är en välfärdsfråga och utgör en starkt bidragande faktor för god folkhälsa och livskvalitet liksom för kommunens attraktivitet. Där jämlika och jämställda förutsättningar för idrott- och fritid ska vara en självklar del.

Idrotten bedrivs som en självständig folkrörelse. Ett långvarigt samarbete med såväl staten som kommuner har gjort att idrottsrörelsen har fått förtroendet att sköta idrotten med stöd av statliga och kommunala bidrag.

- Säkra idrottens behov och funktion i LFP
- Strategiskt verka för föreningslivet i Uppsala
- Stödja föreningar kort- och långsiktigt för att fortsätta att attrahera ledare och medlemmar
- Projektstöd för föreningsutveckling
- Rent spel – trygga och säkra arbetet inom föreningslivet
- Säkerställa att pojkar och flickor har samma förutsättningar inom breddidrotten
- Integration och trygghet

Organiserad elitidrott

Elitidrotten finns inom begreppen utövar-elitidrott, åskådar-elitidrott och professionell idrott. Utövar-elitidrott innebär att det genom själva idrottsutövningen utkristalliseras en viss grupp av idrottare som genom sin skicklighet och upprepade prestationer framstår som elit inom sin idrott. Åskådar-elitidrott innehåller dessutom en ekonomisk utveckling genom intäkter från publik, sponsorer etc. till följd det allmänna och mediala intresse som finns runt idrotten.

Kommunens förhållningssätt till elitidrott och grund för kommunens prioriteringar av arenor, anläggningar och samverkan med elitidrotten är baserat på de positiva värden som elitidrotten tillför.

- Säkra elitidrottens behov och funktion i LFP
- Strategiskt verka för elitidrotten i Uppsala
- Säkerställa genomförandet av elitidrottsprogrammet
- Aktivt arbeta för en jämställd elitidrott
- Projektstöd för elitföreningar – efterfrågas men finns inte idag
- Rent spel – trygga och säkra arbetet inom föreningslivet
- Samverkan med förbund och RF – för ett hållbart elitidrottande

Folkhälsa- fysisk aktivitet/rörelse

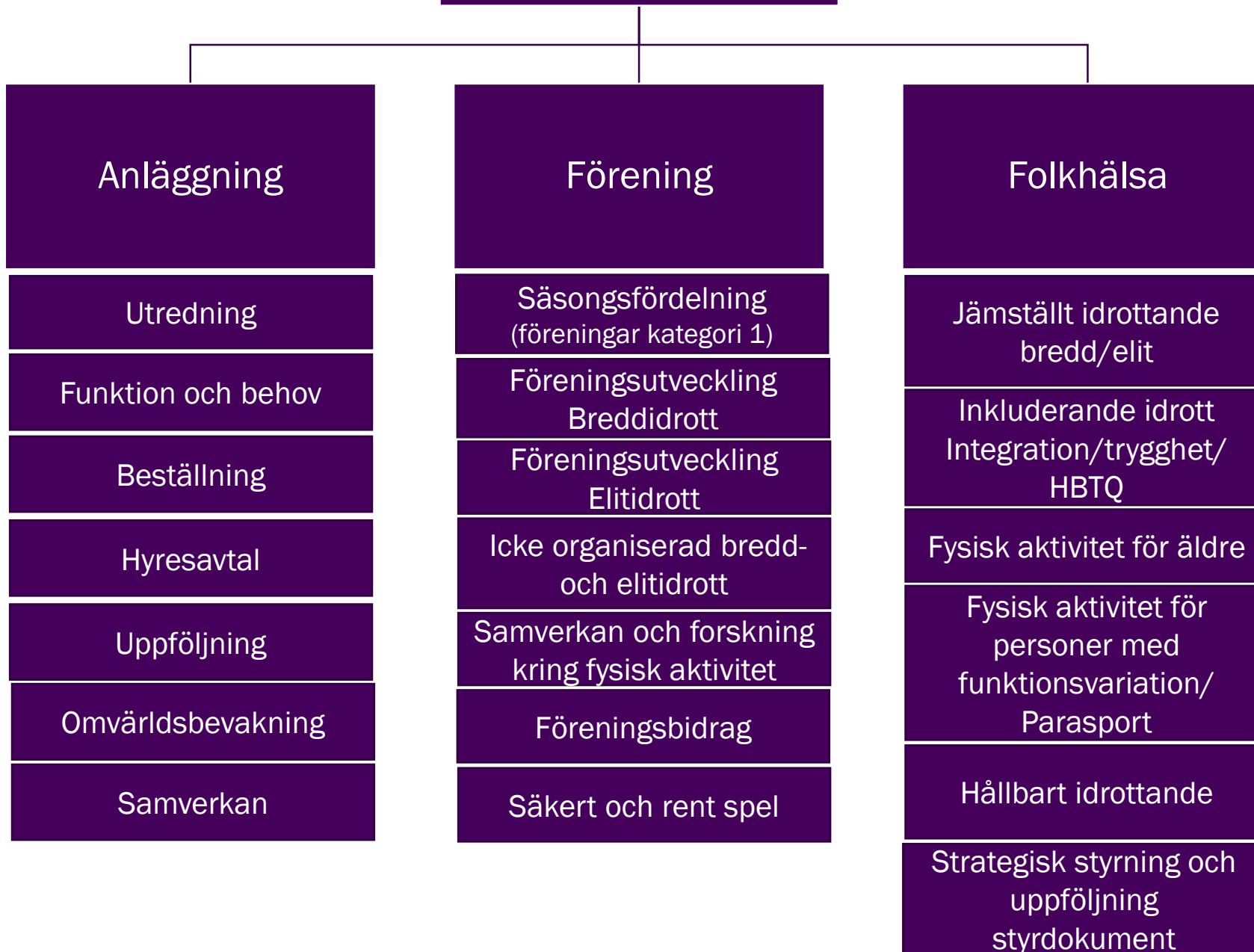
Flera forskningsrapporter visar på att den största hälsovinsten är hos personer som går från en stillasittande livsstil till att röra sig åtminstone måttligt.

Rörelse och träning har betydande positiva effekter för att förhindra eller lindra depressiva symptom. Dessutom minskar fysisk aktivitet oro hos personer som lider av oro- och stressrelaterad sjukdom (RF).

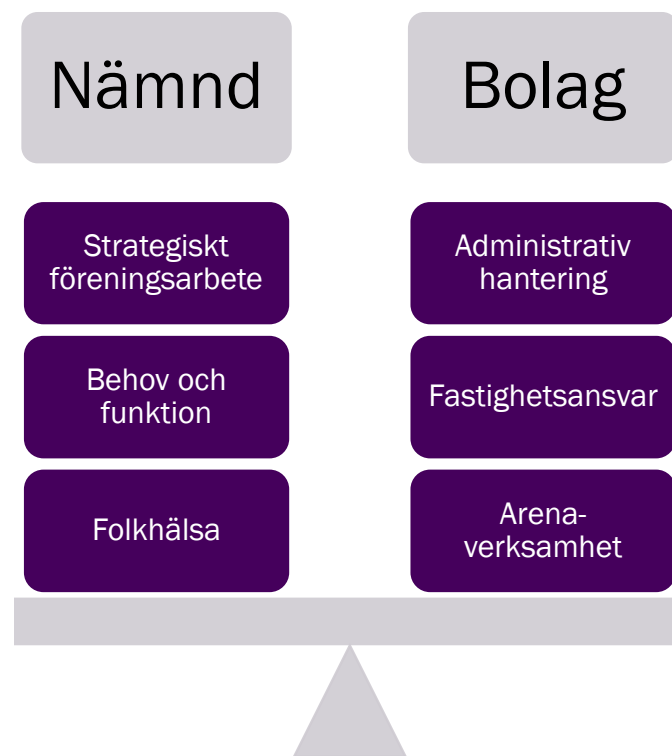
Nämnden arbetar aktivt tillsammans med föreningsliv, förbund och andra aktörer för att tillsammans arbeta proaktivt för att öka den fysiska rörelsen i livets alla skeden.

- Strategiskt verka för rörelse hela livet
- Parasport och fysisk aktivitet för äldre
- Jämställd, jämlik och inkluderande idrottande
- Hållbart idrottande
- Aktivt arbeta med samverkan och forskning inom området fysisk aktivitet

Idrott och fritid



Balansen mellan nämnd och bolag



Idrott och fritid

Nämnden tar ett strategiskt grepp om begreppet folkhälsa och fysisk aktivitet oavsett om de bedrivs i en organiserad eller icke organiserad form. Fysisk aktivitet hela livet inom den fria tiden. Säkerställer behov och funktion och den långsiktiga planeringen av idrott- och fritidsanläggningar.

Nämnden säkerställer den politiska genomslagskraften inom idrott och fritidsfrågorna och blir en naturlig länk till bolag/bolagen som har det operativa ansvaret för anläggningarna.



Uppsala
kommun

KLK, Stab kommunikation

Datum:
2020-08-26

Diarienummer:
NNN-20##-####

Handläggare:
Staffan Ceder

Version/DokumentID:

Komplettering: Varumärken och kostnader för utveckling av särpräglad identitet

Kostnader förenat med varumärken.

I samband med beslut på kommunfullmäktige juni 2018 fastslogs att Uppsala kommun reviderar/utvecklar sin visuella identitet. Samtidigt antogs nya varumärkesprinciper. Ett grundläggande drag i de nya varumärkesprinciperna är den huvudprincip som antogs vilket innebär att Uppsala kommun bygger ett gemensamt varumärke för alla verksamheter som Uppsala kommun kontrollerar.

Denna grundprincip innebär att vi alltid använder Uppsala kommun som varumärke för det som Uppsala kommun finansierar och/eller styr. Verksamheter som Uppsala kommun inte kontrollerar kan ha egna varumärken. Det gäller minoritetsägda bolag, samarbeten som vi inte styr självständigt, och platsen Uppsala.

Som en del av beslutet om varumärkesprinciper definierades det även vad som utgör kriterier för undantag från huvudregeln. Verksamheter som behöver ett distinkt oberoende varumärkeslöfte till sina målgrupper för att fullgöra sitt uppdrag kan få bygga ett eget varumärke. Undantag ska alltid godkännas av kommunikationsdirektören. Nedan listas de kriterier som behöver uppfyllas för att göra undantag från huvudregeln om ett (1) varumärke.

Kriterier för undantag Vi kan göra undantag från huvudregeln om ett (1) varumärke när varumärket representerar ett kommunalt bolag och följande kriterier är uppfyllda:

- Bolaget har primärt externa kunder (inte Uppsala kommun som enda/helt dominerande kund).
- Bolaget har ett uppdrag som går utöver Uppsala kommuns geografiska gränser.
- Bolagets kunder behöver förstå att de inte ska kontakta Uppsala kommun i löpande kundärenden.
- Bolaget har förmåga att genom sitt varumärke bidra till att stärka kommunens varumärke.

Som en konsekvens av detta bör huvudprincipen och eventuella undantag beaktas i samband med konsolidering av de kommunala bolag som förvaltar fastigheter.

I enlighet med huvudprincipen så bör det tydligt framgå att ingående fastighetsbestånd förvaltas av Uppsala kommun, vilket i sin tur bidrar till ökad transparens kring kommunens åtagande, service och erbjudande.

Att vidmakthålla ett varumärke

Att vidmakthålla ett varumärke som har relevans i sin målgrupp kräver ett kontinuerligt arbete för att etablera kännedom. Om detta varumärke dessutom ska bidra till attraktionskraft behöver det, utöver en särpräglad visuell identitet, finnas ett uttalat innehåll i form av löfte till målgrupp, personlighet och en plan för att etablera önskvärda associationer i målgruppens kontakt med varumärket.

Allt detta innebär att för att vidmakthålla och att utveckla ett varumärke behövs det en organisation, budget och konkreta planer vilket i sin tur kräver en storlek på organisation som mäktar med att bära investeringen.

Lågt räknat är kostnaden i form av utvecklingsmedel och medel för vidmakthållande och utveckling av en mindre verksamhets identitet i storleksordningen 500 kSEK. Med

dessa medel kan varumärkets relevans vidmakthållas men det sker svårligen en utveckling eller en förstärkning av varumärkets attraktionskraft.

Till kostnaden ovan kommer medel för att aktivt kommunicera varumärket vilket skiftar väsentligt från bolag till bolag men även här finns en låg uppskattning till ca 500 kSEK per verksamhet

Marknadsförings- och/eller kommunikationskompetens behöver också finnas tillgänglig för vidmakthållande och utveckling av en verksamhets identitet och varumärke. Samtliga av de idag aktiva fastighetsförvaltningsbolagen har idag resurser dedikerade för marknadsföring och kommunikation. Kunskapen om att etablera och utveckla varumärken är generellt sett inte en kompetens som är central i dessa sammanhang. Varumärkesfrågor tenderar därför att förbises till förmån för riktad marknadskommunikation utan medvetenhet om hur dessa aktiviteter i ett längre perspektiv påverkar de associationer som målgruppen etablerar i sin kontakt med verksamheten.

Genom att, som i dagsläget, försöka etablera separat varumärken bidrar verksamheten inte heller till att öka förståelsen kring kommunens åtaganden/service,/erbjudanden. Transparensen behöver öka för vad Uppsala kommun bidrar med för platsen, medborgare och föreningar – det leder till nedanstående rekommendation kopplat till varumärkes-/identitetsfrågan avseende eventuell konsolidering av kommunala fastighetsförvaltningsbolag.

Samlande identitet – rekommendation

En konsoliderad verksamhet bör verka inom ramen för kommungemensam visuell identitet. En konsoliderad verksamhet arbetar utifrån de gemensamma värderingar och varumärkeslöften som präglar kommunen i stort. Genom detta frigörs resurser och medel som annars hade gått till vidmakthållande av separata identiteter. Samtidigt bidrar en konsoliderad verksamhet till att stärka kommunens varumärke i stort.

I dagsläget lyckas inte befintliga bolag att kommunicera en identitet som påtagligt bidrar till att stärka kommunens varumärke – kopplingen mellan fristående bolag och kommunen är för detta för svag. Transparensen, och kopplingen till Uppsala kommun, har dock förbättrats under 2020 genom att fristående bolag nu i större utsträckning använder sig av s.k. garantsymbol i sin kommunikation.

Samtliga bolag har ett antal kommunikationsresurser knutna till verksamheten. Antalet skiftar mellan bolagen Dessa resurser kan genom ökat samarbete och genom att arbeta utifrån kommungemensam visuell identitet och kommungemensamma varumärkeslöften skapa synergier för dels den egna verksamheten men samtidigt bidra till att stärka det kommungemensamma varumärket.

Kommunikationsresurser i de fristående bolagen kan genom ett ökat samarbete med stab kommunikation justeras så att centralt stöd för varumärkesutveckling tillhandahålls medans bolagens egen kommunikation då kan fokusera på kommunikationen kring de tjänster och utbud som tillhandahålls.

Förvaltning eller nämnd eller enhet

Minnesanteckningar

Handläggare:
Sofie Blomgren

Minnesanteckningar från Föreningsdialog

Datum: 27 augusti 2020

Tid: 19.00-21.00

Lokal: Matsalen, Stationsgatan 12 och Teams

Närvarande på plats

Utredningens samordningsgrupp: Carl Ljunggren, Sofie Blomgren, Patrik Hesselius, Karin Strömberg Book, Jonna Berggren

RF/SISU-Uppland: Pär Englund

Föreningar: Uppsala Allmänna Konståkningsklubb, Friluftsförbundet Uppsala, Idrottsföreningen Friskis&Svettis Uppsala, Uppsala Simskoleförening, GF Uppsalaflickorna, Upsala Simsällskap, Fyrisbeach/Fyrishov BC, Uppsala Gymnastikförening, FBC Uppsala, Uppsala Taekwon-Do Klubb, Uppsala Handbollsklubb, Uppsala Volleybollsällskap

Närvarande digitalt (fram till gruppdiskussion)

Politiker: Mats Dahnäs (L) ordf. Sportfastigheter, Björn Wall (S) ordf. Fyrishov

Tjänstepersoner: Josefine Åhrman (SBF), Helene Lundevall (Fyrishov), Maria Leopardi (SBF)

Föreningar: Fyrisfjädern badmintonklubb

Mötespunkter

1. Välkomna

Carl Ljunggren, ansvarig utredare och fastighetschef på Uppsala kommun hälsade alla välkomna och gick igenom kvällens agenda och upplägg på mötet. Därefter följde en presentationsrunda.

2. Presentation av utredningen

Bakgrund och syfte med utredningen,

- Kommunstyrelsen
- Flera kommunala aktörer inom området fastighet, arenadrift
- Komplicerat att orientera sig
- Möjligheter att förenkla
- Möjligheter att samordna
- Öka kommuninvånarnyttan
- Bidra till kostnads- och intäktseffektivitet
- Öka den politiska genomslagskraften

Utredningens ansatser är att,

- Pröva idén om mesta möjliga samordning
- Hitta tydliga gränssnitt för kommuninvånarna
- Ta fasta på de goda resultaten från bolagiseringarna

Aktörer inom kommunkoncernen som medverkat i utredningen,

- Destination Uppsala
- Fastighetsstaben
- Fyrishov
- Gata, park och natur
- Idrott- och fritidsavdelningen
- Ihus/Förvaltningsfastigheter
- Kulturförvaltningen
- Sport- och rekreationsfastigheter

Aktörer inom kommunkoncernen för vilka samordningsmöjligheter har utretts,

- Fastighetsstaben - drift
- Fyrishov
- Gata, park och natur
- Idrott- och fritidsavdelningen - arenadrift
- Ihus/Förvaltningsfastigheter
- Sport- och rekreationsfastigheter

I oktober rapporteras följande till kommunstyrelsen:

Konsekvenser av samordning

- För kommuninvånarna/föreningarna
- Organisatoriska, funktionella inom kommunkoncernen
- Ekonomiska

3. Referensgrupp fortsatt arbete

Vid ett beslut om samordning ser vi gärna att vi har en referensgrupp med idrottsföreningar i det fortsatta arbetet. Dessa kan vara föreningslivets öga på utvecklingen, dessa aktiveras under en uppbyggnadsfas och träffas ca 3-6 gånger.

Alla inbjudna föreningar har möjlighet att anmäla intresse, sedan kommer ett fåtal föreningar väljas utifrån bredd, olika idrotter m.m. Intresse mailas till sofie.blomgren@ uppsala.se.

De som medverkat digitalt tackades.

4. Gruppdiskussioner

Grupp 1

Uppsala Allmänna Konståkningsklubb, Friluftsförbundet Uppsala, Idrottsföreningen Friskis&Svettis Uppsala, Uppsala Simskoleförening

Hur ser det ideala bokningsförfarandet ut?

- Det viktiga är att man har en ingång för allt som rör föreningar, t ex ett ställe på webben.
- Vill kunna fortsätta med samma tider som man haft tidigare.
- Måste vara rättvist.

Hur vill ni att kontakten med kommunen ska se ut? T.ex. gällande bokning, felanmälan, bidrag, utveckling av idrottsuppsala och fördelningsprinciper.

- Vaktmästarna svarar aldrig när man försöker kontakta dem (isar).
- För mycket rundgång på pengarna med bidrag och lokalkostnader (konståkningen har en enorm rundgång).

Hur ser det ut med platstillgången i våra anläggningar/lokaler? Ser ni möjligheter till ett effektivare utnyttjande?

- För sen tilldelning av lokaler/banor. Det går inte att planera verksamheten.
- Måste kunna ha en kontinuitet i verksamheten – långsiktighet, inte behöva flytta verksamhet för att företag bokar. Måste även få lokaler med bättre framförhållning.
- På Fyrishov tar ibland företag föreningarnas tider, så att föreningarna andra tider någon annanstans. Företagen är inte alltid lika effektiva i utnyttjandet. Det borde krävas att de ska vara lika effektiva i utnyttjandet. Man borde kunna ha större flexibilitet i antal banor.
- Se bassängerna som 3-diimensionella – låt dykarna dyka under så får fler plats
- Uppsalas bassängtillgång har halverats under 20 år (lagt ner flera)
- Måste ha fler ishallar.
- Svårt eftersom alla vill ha samma tider.

- Jämställdheten behöver lyftas fram, så att inte bara killar premieras.

Hur ser en välfungerande prissättningsmodell av hallar och anläggningar ut mellan kommunen och föreningar?

- Samma prissättning oavsett om man är i en ishall, bad eller gymnastiksal.
- Istiderna är väldigt dyra.
- Större flexibilitet (borde kunna ha pris per bana för Fyrishov istället för pris per 2 banor). Undervisningsbassängen är mycket dyrare av någon underlig anledning. Har haft bidrag för den höga kostnader

Övrigt

- Förenkla för alla
- Kontakt och motpart: De pratar med folk på olika ställen och alla svarar olika. Svårt att få fatt på någon ansvarig. Tar tid att hitta rätt.
- Föreningarna kan inte veta vilka som är bolag och vilka som är förvaltning. Vi är dåliga på att förmedla info mellan varandra.
- Krävs bättre lyhördhet kring föreningarnas villkor och verksamhet samt deras insatser för att alla ska kunna medverka (t ex funktionsnedsatta)
- Kommunen måste förstå alla nivåer (t ex nybörjare, elit mm) och sätter bokningsmöjligheter utifrån vetande om föreningarna.
- Bättre kommunikation med de som sitter på administrationen önskas.
- Borde titta mer på perspektiven folkhälsa och bolagens uppdrag. Borde vara överordnade det kommersiella.
- Dialog behövs kring förändringar för att lösa frågor tillsammans
- Även andra verksamheter i kommunen, t x stadsbyggnadsförvaltningen måste förstå föreningarnas villkor (ex containrar vid Sunnerstastugan som föreningen aldrig fick tillstånd för, men den kommersiella aktören fick det direkt).
- IFU har bättre samordning. Så borde det vara i kommunens lokaler också.
- När det kommer in nya aktörer i lokalerna (kommersiella eller andra) är det bra om föreningarna är med i samordningen för att det ska bli bra.
- Kan inte bara vara tilldelning utifrån hur många medlemmar man har. Olika förutsättningar i olika idrotter och olika nivåer (elit och nybörjare)
- Simskoleföreningen har dialog med Fyrishov. Komplicerat när det är flera föreningar. Fick tiderna väldigt sent inför hösten, vilket gör att de inte hinner planera och meddela medlemmar/föräldrar. Måste ha mycket längre framförhållning. Kan inte planera nästa termins verksamhet eftersom de inte vet vilka tider de får

Grupp 2

GF Uppsalaflickorna, Upsala Simsällskap, Fyrisbeach/Fyrishov BC, Uppsala Gymnastikförening,

- Allt kan bli bättre än idag. Ingen egen bokning.
- Den som skriker högst får mest
- Föräldrarna har problem att komma in.
- Kommunbokningssystemet är bra. Ett system är bäst!
- Hyr i bokningssystemet i hallar. Hyr på Fyrishov. Det blir mismatch. Mycket effektivare med ett bokningssystem.
- Ingen bra beachanläggning. Bara utomhus. Närmsta inomhus finns i Södertälje. Svårt att hitta motpart för att diskutera idrottsevenet.
- Jättesvårt att boka matcher.

- Träningar blir avbokade pga evenemang. Svårt att planera inför sm och nm. Erbjuds bara ny lokal på Fyrishov och inte bland alla lokaler.
- Praktiska saker funkar jättebra. Bokningen funkar bra. Felanmälan funkar mycket bra. Frågor om bidrag funkar mycket bra. (kommunen) Fyrishov är segare.
- Äntligen tagit bort lamporna på Fyrishov. Slö hantering. Skönjar förbättringar.
- Fyrishov har bättrat sig. Dålig service tidigare.
- Beachvolleybollen har köpt in och Fyrishov har betalat för material. Har funkat bra. (Bra med nära till beslut)
- Rättvisa vad gäller redskap, vad får man betala för själv och vad står kommunen för.
- Ny simhall, vem ska man prata med?
- Vem ska man prata med om markeringstimmar. Inget svar. Beachvolleybollen få inte kontakt.
- Markeringsavgift skrivs upp med index, men det gör inte bidragen.
- Simsällskapet betalar marknadsavgift för barn och ungdomar.
- Söka bidrag krångligt. Ta bort bidragen och ta bort markeringstimmar.
- Vattensporten, fullt hela tiden.
- Förändring av uppdragsavtalet. Konstigt att bara hyra in 2 av 6 hallar. Konstigt att låta hallar stå tomma.
- För få stora hallar.
- Ett bokningssystem ger ett effektivare utnyttjande.
- Beachvolleybollen söker samarbete med handbollen. Suttit med kommunen och Fyrishov. Vem ska satsa på detta.
- Viktigt med en strategisk enhet att prata med.
- Var med i planeringen av Rosendals gymnastikhall och gav support. Gavs ingen återkoppling. Projektet bara lades ned.
- Föreningarna bör vara med från start i nya projekt.
- Simsällskapet tycker det är slöseri att bygga en simbanehall. Går inte att träna i.

Grupp 3

FBC Uppsala, Uppsala Taekwon-Do Klubb, Uppsala Handbollsklubb, Uppsala Volleybollsällskap

Hur ser det ideala bokningsförfarandet ut?

- Ett och samma system för allt, samordning vore bra så att man får en överblick,
- Kan inte göra något förrän båda systemen är up to date (vilket är resurskrävande),
- Träningstiderna blev klara en vecka innan systemstart i dagens system, vi vill ha reda på det längre tid i förväg,
- Problem med fyrishovs system och det andra att det inte samkör,
- Bokningsförutsättningar sak vara de samma, två veckors varsel ej önskvärt, framförhållning (Fyrishov används som mässhall istället för idrottsverksamhet, föreningslivet förlorar alltid), kommunen och Fyrishov kommunicerar inte, fyrishov meddelar kommunen och kommunen ska meddela föreningen och framförhållning samt kommunikationen brister,
- Resurskrävande att hålla på med två system,
- Har man lagt en plan måste man kunna ha den så att man vet hur säsongen ser ut. Och i rimlig tid innan. Som det ser ut idag är det inte framförhållning,
- Borde vara likriktning och likställt,

- Marknadsmässiga priser och kan inte hyra för föreningslivet, och fyrishov står i slutänden tomt, vilket är slöseri,

Hur vill ni att kontakten med kommunen ska se ut? T.ex. gällande bokning, felanmälan, bidrag, utveckling av idrottsuppsala och fördelningsprinciper.

- Fördelningsprinciper det är något som är fel, (handbollen) ger en fullstorhall till fel aktör, vilka hallar som tilldelas vem, det är en kunskapsfråga, förstå vilka hallar som fungerar för vilka aktörer, vi har erbjudit oss att utbilda kommunen i detta, vad fungerar för handboll och volleyboll, etc.
- Inventering av vad som är vad (vilka hallar som fungerar för vad) och markera i systemet samt förankra med föreningarna,
- Bättre att handbollen har sina hallar med klister, alternativt blocktider
- Blockbokning exempelvis handboll i block så att det är möjligt för fler föreningar att boka, sparar tid och resurser för föreningarna, svårare att bedriva verksamhet när man får nyttja samma lokal en kväll, men inte tider i följd utan ex. Kl. 17-18 och nästa tid kl. 19-20. Upp och ner med utrustning (ex. innebandy etc)
- Felanmälan fungerar bra idag så det finns inga synpunkter på det, lätt att få tag på,
- Bidragsdelen, betalar så pass olika för samma lokaler, tariffer, borde vara subvention vissa tider (för att öka nyttjandegraden)
- Ansöka om bidrag är svårt och knepigt system, det är inte användarvänligt överhuvudtaget
- Uråldrigt system för aktivitetsstöd övriga bidrag är ok.
- Släpp hallarna till föreningarna om de inte används, bättre att få in någon krona från oss än ingen alls,

Hur ser det ut med platstillgången i våra anläggningar/lokaler? Ser ni möjligheter till ett effektivare utnyttjande?

- Effektivare om det vore blockbokningar och dedikerade hallar,
- Handboll behov av 45 h i veckan och fick 17 därefter lite fler tid vid kl. 16 (ska gymnasieeleverna skolka? Yngre barn som inte går i skolan måste skjutsas, borde vara idrottsfritids dessa tider kl. 16-17). Förlorar lag pga att vi får tider som inte passar oss, ha en annan taxa vid tider kl. 16-17 vi kan inte bemanna och tappar lag till andra föreningar får då sämre tider och så är det en ond spiral, fredagskvällar vill ingen ha
- Dialog föreningar emellan gör att det fungerar i slutänden, vi hjälps åt och vi blir uppsagda, planerar matcher utifrån varandras så att det inte krockar om det blir avbokningar

Hur ser en välfungerande prissättningsmodell av hallar och anläggningar ut mellan kommunen och föreningar?

- Borde finnas stor, mellan och liten hall,
- Olika prissättningar utifrån hallens storlek, kan få in fler grupper i en stor hall och nyttja på ett helt annat sätt,
- Hitta en klassning
- En prissättning, tider och storlek på hall, höjd på hall etc.
- Hallarna står tomma eftersom vi inte har råd att hyra,
- Utlagt när säsongen börjar och inga uppsägningar,
- Sigtuna bet 40 000 kr, vi bet (handboll) bet 750 000 för motsvarande anläggning,

Övrigt

- Uppsägningarna från Fyrishov kommer försent, får reda på det två veckor innan och det skapar gnissel och friktion, Fyrishov borde veta långt i förväg och det ska vara en mäsja eller dylikt,
- Föreningarna pratar ihop sig om de skulle bli uppsagda från fyrishov, så att ingen står utan, vilket är absurt,
- Aktivitetsstödet är stenålder fungerar inte alls att söka, väldigt dåligt.
- Utnyttjandegraden, 1000 kr i straffavgift om inte avbokar 7 dagar i förväg, allt är vårt fel, vi får aldrig ersättning om det sker i omvändordning, vi hamnar alltid i loserhörnan.

5. Övriga frågor

6. Tack!

Sammanfattning av synpunkter som inkom digitalt efter mötet

Vad har ni för synpunkter kopplade till utredningens idé?

Vi tycker att det i grunden låter som en bra idé. Det bolag vi kommit i kontakt med mest under de senaste 15 åren är Fyrishov AB för att boka tävlingar i deras lokaler, och i våra kontakter med dem har vi inte känt att de har någon förståelse för vår situation som förening. Vi arrangerar t ex en tävling där varje år för Uppsala kommuns fjärdeklasser, och prislappen för att använda hallen på Fyrishov brukar landa på dryga 30 000 kronor, vilket är extremt mycket för oss. Dessutom förbjuder de oss att genomföra någon typ av försäljning under tävlingen (trots att deras resurser inte räcker för våra behov) samt tar 3000 kronor i betalt för att vi ska få ge bort(!) en korv till alla barn som deltar. De bidrag som Uppsala kommun ger till oss för vår verksamhet hamnar alltså till stor del i Fyrishovs kassa. Detta är ett exempel som vi tycker visar att kommunens ena hand i dag inte vet vad den andra gör och om den nya organisationen hittar en modell för att ge föreningarna förutsättningar att bedriva sin verksamhet utifrån deras egna villkor vore det toppen.

Det låter väldigt bra om det blir enhetligt inom kommunen. Vi hoppas att även träningsanläggningen Allis kommer ingå i det nya bokningssystemet, och då inte enbart tider utanför deras ordinarie öppettider.

Om detta kan leda till att det bli samma eller liknande förutsättningar för alla föreningar i Uppsala så är det en bra tanke.

Ett gemensamt bokningssystem är högt prioriterat för oss Uppsalaföreningar som har verksamhet i Fyrishov. Sena avbokningar och "omöjliga" alternativa till ersättningshallar/tider är frekventa och mycket störande inslag i vår verksamhet. Både ungdoms- och seniorverksamheten drabbas av dessa "störningar" som inträffar flera gånger per säsong. Nuvarande varsel senast 14 dagar innan aktivitet/event är alldeles för kort för att vi som förening skall kunna undvika att drabbas av störningar i vår verksamhet. Vi ser gärna att det tillskapas fler bokningsbara tider till markeringsavgift i Fyrishov; Anläggningen passar utmärkt för vår verksamhet och vi vill gärna samla mer

av vår verksamhet där, något som i nuläget inte är möjligt och inte heller tillrådligt med de risker för avbokningar/inställda träningar som vi ständigt behöver beakta.

Felanmälningar och -åtgärdande har överlag fungerat klanderfritt. De få fall där vi varit drabbade i våra bokade skolidrottshallar har snabbt åtgärdats.

Villkoren för vår ungdoms-, senior- och elitverksamhet borde ha större chans till förbättringar om dessa frågor hanteras på ett mer strategiskt plan. Vi medverkar gärna för att skapa förståelse och föreslå vägar som snabbare leder till att Uppsala blir Sveriges bästa idrottsstad.

Bidragssystemen är överlag bra, med ett undantag: Verktuget för inhämtning av IdrottOnline-data för aktivitetsstöd är av äldre modell och en brutal utmaning för de föreningsadministratörer som tvingas nyttja detta 2 ggr/år. Supporten från kommunens tjänstemän är god, men räcker inte. Vi vet att alla inblandade är medvetna om detta och vi förstår att det är en kostsam och arbetskrävande process att byta till något bättre mer modernt och användarvänligt som förenklar bidragsansökan och minskar supportbördan föreningsadministratörer och kommunens tjänsteman. Alla dessa i onödan förslösade och frustrerande timmar av kamp mot användarfientliga system vill vi hellre lägga på att driva och utveckla vår verksamhet.

Bilaga 2, Förslag till ny bolagsordning för Uppsala R2 AB (under namnändring till Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB)

BOLAGSORDNING

Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB

(org.nr 556457-1452)

Beslutad på bolagsstämman XXXX-XX-XX

Firma

1 § Bolagets firma är Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB

Säte

2 § Styrelsen ska ha sitt säte i Uppsala kommun, Uppsala län.

Verksamhetsföremål

3 § Föremålet för bolagets verksamhet är att tillhandahålla ändamålsenliga lokaler och mark för den verksamhet som bedrivs inom Uppsala kommun, att bedriva verksamheten vid de rekreations- och idrottsanläggningar som bolaget äger och att till Uppsala kommun och dess helägda bolag erbjuda fastighetsförvaltningstjänster, samt därmed jämförlig verksamhet.

Bolaget ska förvärva, avyttra, äga, i egen regi bebygga och förvalta fastigheter och tomträtt för uthyrning av lokaler och mark huvudsakligen för Uppsala kommuns verksamhet 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.

Efter erhållande av Uppsala kommunfullmäktiges godkännande kan bolaget, för att främja ovan angivna ändamål, äga aktier eller andelar i andra företag.

Ändamålet med bolagets verksamhet

4 § Bolaget ska bedriva verksamheten, med beaktande av de kommunalrättsliga principerna i kommunallagen (2017:725), i syfte att uppfylla verksamhetsföremålet.

Vid bolagets likvidation ska bolagets vinst och behållna tillgångar tillfalla aktieägarna.

Fullmäktiges rätt att ta ställning

5 § Bolaget ska se till att Uppsala kommunfullmäktige får ta ställning innan sådana beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt fattas.

Aktiekapital

6 § Aktiekapitalet ska utgöra lägst ett hundra tusen (100 000) kronor och högst två hundra tusen (200 000) kronor.

Antal aktier

7 § I bolaget ska det finnas lägst ett tusen (1 000) aktier och högst två tusen (2 000) aktier.

Styrelse

8 § Styrelsen ska bestå av lägst fem (5) och högst elva (11) ledamöter samt högst sju (7) suppleanter.

Uppsala kommunfullmäktige utser styrelsen för tiden från den årsstämma som följer närmast efter det val till fullmäktige förrättats intill slutet av den årsstämma som följer efter nästa val till fullmäktige. Fullmäktige utser också ordföranden och vice ordföranden i bolagets styrelse.

Revisorer

9 § Bolagsstämman utser en revisor att granska bolagets årsredovisning och bokföring samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. Stämman får även utse en revisorssuppleant.

Revisorns och, i förekommande fall, suppleantens uppdrag gäller till slutet av den årsstämma som hålls under det fjärde räkenskapsåret efter revisorsvalet.

Lekmannarevisor

10 § För samma mandatperiod som gäller för bolagets revisor ska Uppsala kommunfullmäktige utse två lekmannarevisorer.

Kallelse till bolagsstämma

11 § Kallelse till bolagsstämman utfärdas tidigast fyra veckor och senast två veckor före stämman och skickas med post till varje aktieägare.

Utomståendes närvarorätt vid bolagsstämman

12 § Allmänheten har rätt att närvara vid bolagsstämman.

Ordinarie bolagsstämma (årsstämma)

13 § Årsstämma hålls senast under maj månad. På årsstämman ska följande ärenden behandlas.

1. val av ordförande vid stämman,
2. upprättande och godkännande av röstlängden,
3. val av en eller två justeringsmän,
4. godkännande av dagordningen,
5. prövning av om stämman blivit behörigen sammankallad,
6. framläggande av årsredovisningen, revisionsberättelsen och lekmannarevisorernas granskningsrapport,
7. beslut om
 - fastställelse av resultat- och balansräkningen,
 - dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust enligt den fastställda balansräkningen,
 - ansvarsfrihet gentemot bolaget för styrelseledamöterna och den verkställande direktören,
8. fastställande av arvoden åt styrelsen, revisorn och lekmannarevisorerna och suppleanter,
9. anteckning om Uppsala kommunfullmäktiges val av styrelseledamöter och suppleanter,
10. val av revisor och revisorssuppleant (i förekommande fall),
11. anteckning om Uppsala kommunfullmäktiges val av lekmannarevisorer,
12. annat ärende som ankommer på stämman enligt aktiebolagslagen (2005:551) eller bolagsordningen.

Bolagsstämmans kompetens

14 § Beslut ska alltid fattas av bolagsstämman i de frågor där Uppsala kommunfullmäktige ska ta ställning enligt 5 §.

Räkenskapsår

15 § Bolagets räkenskapsår omfattar kalenderår.

Firmateckning

16 § Styrelsen tecknar bolagets firma. Styrelsen får bemyndiga en styrelseledamot, den verkställande direktören eller någon annan att två i förening företräda bolaget och teckna dess firma.

Inspektionsrätt

17 § Kommunstyrelsen i Uppsala kommun har rätt att ta del av bolagets handlingar och räkenskaper samt i övrigt inspektera bolaget och dess verksamhet. Detta gäller dock endast i den mån hinder inte möter på grund av författningsreglerad sekretess.

Ändring av bolagsordningen

18 § Denna bolagsordning får inte ändras utan godkännande av Uppsala kommunfullmäktige.

Bilaga 3, Förslag till ny bolagsordning för Aktiebolaget Uppsala Kommuns Industrihus (under namnändring till Uppsala Kommun Utvecklingsfastigheter AB)

BOLAGSORDNING

Uppsala Kommun Utvecklingsfastigheter AB

(org.nr 556457-1452)

Beslutad på bolagsstämman XXXX-XX-XX

Firma

1 § Bolagets firma är Uppsala Kommun Utvecklingsfastigheter AB.

Säte

2 § Styrelsen ska ha sitt säte i Uppsala kommun, Uppsala län.

Verksamhetsföremål

3 § Föremålet för bolagets verksamhet är att inom Uppsala kommun förvärva, äga, bebygga, förvalta samt bedriva handel med fast egendom samt att bedriva därmed förenlig uthyrningsverksamhet.

Ändamålet med bolagets verksamhet

4 § Bolaget ska, med iakttagande av de kommunalrättsliga principerna i kommunallagen (2017:725), bedriva verksamheten på affärsmässiga grunder under förutsättning att verksamheten inriktas på företagarkollektivet i allmänhet.

Vid bolagets likvidation ska bolagets vinst och behållna tillgångar tillfalla aktieägarna.

Fullmäktiges rätt att ta ställning

5 § Bolaget ska se till att Uppsala kommunfullmäktige får ta ställning innan sådana beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt fattas.

Aktiekapital

6 § Aktiekapitalet ska utgöra lägst femtio miljoner (50 000 000) kronor och högst tvåhundra miljoner (200 000 000) kronor.

Antal aktier

7 § I bolaget ska det finnas lägst femtusen (5 000) aktier och högst tjugotusen (20 000) aktier.

Styrelse

8 § Styrelsen ska bestå av lägst fem (5) och högst elva (11) ledamöter samt högst sju (7) suppleanter.

Uppsala kommunfullmäktige utser styrelsen för tiden från den årsstämma som följer närmast efter det val till fullmäktige förrättats intill slutet av den årsstämma som följer efter nästa val till fullmäktige. Fullmäktige utser också ordföranden och vice ordföranden i bolagets styrelse.

Revisorer

9 § Bolagsstämman utser en revisor att granska bolagets årsredovisning och bokföring samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. Stämman får även utse en revisorssuppleant.

Revisorns och, i förekommande fall, suppleantens uppdrag gäller till slutet av den årsstämma som hålls under det fjärde räkenskapsåret efter revisorsvalet.

Lekmannarevisor

10 § För samma mandatperiod som gäller för bolagets revisor ska Uppsala kommunfullmäktige utse två lekmannarevisorer.

Kallelse till bolagsstämma

11 § Kallelse till bolagsstämman utfärdas tidigast fyra veckor och senast två veckor före stämman och skickas med post till varje aktieägare.

Utomståendes närvarorätt vid bolagsstämman

12 § Allmänheten har rätt att närvara vid bolagsstämman.

Ordinarie bolagsstämma (årsstämma)

13 § Årsstämma hålls senast under maj månad. På årsstämman ska följande ärenden behandlas.

1. val av ordförande vid stämman,
2. upprättande och godkännande av röstlängden,
3. val av en eller två justeringsmän,
4. godkännande av dagordningen,
5. prövning av om stämman blivit behörigen sammankallad,
6. framläggande av årsredovisningen, revisionsberättelsen och lekmannarevisorernas granskningsrapport,
7. beslut om
 - fastställelse av resultat- och balansräkningen,
 - dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust enligt den fastställda balansräkningen,

- ansvarsfrihet gentemot bolaget för styrelseledamöterna och den verkställande direktören,
- 8. fastställande av arvoden åt styrelsen, revisorn och lekmannarevisorerna och suppleanter,
- 9. anteckning om Uppsala kommunfullmäktiges val av styrelseledamöter och suppleanter,
- 10. val av revisor och revisorssuppleant (i förekommande fall),
- 11. anteckning om Uppsala kommunfullmäktiges val av lekmannarevisorer,
- 12. annat ärende som ankommer på stämman enligt aktiebolagslagen (2005:551) eller bolagsordningen.

Bolagsstämmans kompetens

14 § Beslut ska alltid fattas av bolagsstämman i de frågor där Uppsala kommunfullmäktige ska ta ställning enligt 5 §.

Räkenskapsår

15 § Bolagets räkenskapsår omfattar kalenderår.

Firmateckning

16 § Styrelsen tecknar bolagets firma. Styrelsen får bemyndiga en styrelseledamot, den verkställande direktören eller någon annan att två i förening företräda bolaget och teckna dess firma.

Inspektionsrätt

17 § Kommunstyrelsen i Uppsala kommun har rätt att ta del av bolagets handlingar och räkenskaper samt i övrigt inspektera bolaget och dess verksamhet. Detta gäller dock endast i den mån hinder inte möter på grund av författningsreglerad sekretess.

Ändring av bolagsordningen

18 § Denna bolagsordning får inte ändras utan godkännande av Uppsala kommunfullmäktige.

Bilaga 4, Förslag till ändring av reglemente för Idrotts och fritidsnämnden

Nuvarande skrivning	Föreslagen skrivning
<p>Idrotts- och fritidsnämndens uppgifter 45 § Idrotts- och fritidsnämnden ansvarar för</p> <ol style="list-style-type: none">1. kommunens idrotts- och fritidsverksamhet, utom den fritidsverksamhet för vilken kulturnämnden ansvarar,2. ansvar för verksamhetsdrift i inhyrda lokaler och anläggningar3. förvaltning av egenägda lokaler och anläggningar, samt4. upplåtelse av inhyrda och egenägda lokaler och anläggningar för idrotts- och fritidsverksamhet.	<p>Idrotts- och fritidsnämndens uppgifter 45 § Idrotts- och fritidsnämnden ansvarar för</p> <ol style="list-style-type: none">1. kommunens idrotts- och fritidsverksamhet, utom den fritidsverksamhet för vilken kulturnämnden ansvarar,2. upplåtelse av inhyrda och egenägda lokaler och anläggningar för idrotts- och fritidsverksamhet, samt3. ta ett särskilt ansvar för folkhälsa utifrån perspektivet fysisk aktivitet.

Bilaga 5, Val av styrelseledamöter och lekmannarevisorer till Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB

Förslag till styrelse:

Erik Pelling (S), ordförande

Mohammad Hassan (L), 1v. ordförande

Fredrik Ahlstedt (M), 2v. ordförande

Peder Granath (S), ledamot

Thomas Tjäder (M), ledamot

Mats Dafnäs (L), ledamot

Curt Malmenstedt (C), ledamot

Björn Wall (S), ledamot

Ismail Kamil (L), ledamot

Madeleine Andersson (M), ledamot

Förslag till lekmannarevisorer:

X

Y