

Handläggare  
Malmberg Jan  
Nilsson Christoffer

Datum  
2012-11-15

Diarienummer  
KSN-2012-1143

Kommunstyrelsen

## Ombildning av fastighetsbolag och försäljning av fastigheter

### Förslag till beslut

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta

**att** godkänna ägardirektiv, förslag till bolagsordning med namnändring, affärsplan samt budget och plan enligt **bilaga 1** för ombildade GUC AB alternativt förvärvat lagerbolag,

**att** godkänna ägardirektiv, förslag till bolagsordning med namnändring, affärsplan samt budget och plan enligt **bilaga 2** för ombildade GUC TEKNIK AB alternativt förvärvat lagerbolag,

**att** godkänna ägardirektiv, förslag till bolagsordning med namnändring, affärsplan samt budget och plan enligt **bilaga 3** för ombildade GUC MEDIA AB alternativt förvärvat lagerbolag,

**att** försälja samtliga skolfastigheter i enlighet med **bilaga 4** till GUC AB alternativt förvärvat lagerbolag, under namnändring till Uppsala Kommun Skolfastigheter AB, för 3 568 miljoner kronor,

**att** försälja samtliga sport- och rekreationsfastigheter i enlighet med **bilaga 5** till GUC TEKNIK AB alternativt förvärvat lagerbolag, under namnändring till Uppsala Kommun Sport- och Rekreationsfastigheter AB, för 222 miljoner kronor,

**att** försälja samtliga förvaltningsfastigheter i enlighet med **bilaga 6** till GUC MEDIA AB alternativt förvärvat lagerbolag, under namnändring till Uppsala Kommun Förvaltningsfastigheter AB, för 285 miljoner kronor,

**att** förrätta val för styrelse, ägarombud och lekmannarevisorer till Uppsala Kommun Skolfastigheter AB, Uppsala Kommun Förvaltningsfastigheter AB samt Uppsala Kommun Sport- och Rekreationsfastigheter AB

**att** bemyndiga kommunstyrelsen att fatta nödvändiga beslut för att verkställa försäljningarna i linje med föredragningen i ärendet,

**att** uppdra till kommunstyrelsens mark- och exploateringsutskott att före försäljning säkerställa att avstyckning av fastigheter sker där det finns mark som inte är hänförlig till den kommunala verksamheten,

**att** fastighetsägarnämnden upphör från och med 1 april 2013,

**att** fastställa ändringar i reglemente för kommunstyrelsen och nämnderna i Uppsala kommun enligt **bilaga 7**.

## **Ärendet**

### *Bakgrund*

Kommunfullmäktige gav i februari 2008 (§46), i samband med en större bolagsöversyn, kommunstyrelsen i uppdrag att utreda förutsättningarna för en bolagisering av kommunens verksamhetslokaler. En utredning inleddes av kommunledningskontoret men avstannade dels i väntan på att ett nytt internhyressystem för lokaler respektive en ersättningsmodell för utbildning skulle utredas, dels i avvaktan på att en översyn av kommunens organisation för samhällsbyggnadsverksamhet skulle genomföras.

Styrgruppen för organisationsutveckling av samhällsbyggnadsverksamheten, bestående av kommunstyrelsens arbetsutskott, fastställde den 11 april 2011 en projektplan för det fortsatta arbetet med ett nytt kontor och en ny nämndorganisation. I projektplanen gavs ett antal utredningsuppdrag med anknytning till den nya samhällsbyggnadsorganisationen. Ett av utredningsuppdragen var att genomföra en förstudie av för- och nackdelar med en bolagisering av kommunens fastigheter innehållandes verksamhetslokaler. Utredningsuppdraget redovisades för kommunfullmäktige i maj 2011 (§65) i samband med att besluten togs att inrätta en ny organisation för samhällsbyggnadsverksamheten i Uppsala kommun.

Synsättet för uppdragen var att skapa en mer effektiv fastighetsförvaltning genom en renodling av fastighetsbestånden mellan de förvaltande organisationerna, som i dagsläget sker både i bolags- och nämndform. Sedan 2008 har de fastighetsägande bolagen arbetat strukturerat med att mellan sig renodla fastighetsbestånden och även avyttra fastigheter som antingen varit färdigutvecklade eller disparata utifrån de ägardirektiv eller ändamål som kommunfullmäktige fastställt för respektive bolag.

En förstudie om för- och nackdelar genomfördes under perioden maj till och med oktober 2011. Under förstudien överlades det tre gånger i styrgruppen för organisationsutveckling. Frågan hänsköts därefter till kommunstyrelsens arbetsutskott där en överläggning genomfördes den 6 februari 2012.

Förstudien visade att en bolagisering av kommunens verksamhetslokaler är möjlig utifrån såväl ekonomiska som legala perspektiv, men fördjupade utredningar borde genomföras för att åstadkomma ett mer kvalificerat beslutsunderlag än vad förstudie erbjud.

Förstudien redovisades den 23 maj 2012 för kommunstyrelsen som beslutade;

att i samråd med fastighetsägarnämnden och Uppsala Stadshus AB (USAB) genomföra en fördjupad utredning av förutsättningarna för en bolagisering av kommunens skolfastigheter,

att i samråd med Fastighetsägarnämnden (FSN) och Idrotts- och fritidsnämnden (IFN) utreda förutsättningarna för en mer effektiv drift av kommunens sporthallar där bolagsbildning inom koncernen utgör ett alternativ samt

att i samråd med FSN och USAB genomlysas kommunkoncernens samlade fastighetsinnehav och återkomma med förslag till en renodling av fastighetsbeståndet mellan nämnder och bolag.

Kommunledningskontoret fick även uppdraget att lämna en lägesrapport till kommunstyrelsen senast den 1 oktober.

Vid kommunstyrelsens sammanträde den 10 oktober redovisades den fördjupade utredningen som belyser de ekonomiska och juridiska förutsättningarna för en bolagisering av samtliga av Uppsala kommun ägda fastigheter med undantag av bostadsrätter, särskilda boenden och mark- och exploateringsfastigheter. Utredningen konstaterade att en bolagisering är möjlig och att den kan förväntas vara kostnadsneutral i så motto att en total hyresnivå för det samlade beståndet av verksamhetslokaler inte förändras i relation till den totala kostnad som kommunen idag har för sina fastigheter.

För att skapa förutsättningar att väga dagens organisation mot ett alternativ där fastighetsägande övergått i bolag beslöt kommunstyrelsen att i samråd med USAB och FSN bilda ett eller flera bolag och utarbeta bolagsordningar samt i samråd med Uppsala Stadshus AB utarbeta förslag till affärsplaner. Kommunledningskontoret fick även i uppdrag att i den fortsatta handläggningen använda sig av en extern ”second opinion”.

Under hela utredningstiden från 2008 och fram till 2012 har kontoret för samhällsutveckling (KSU) (fram till och med 2011 dåvarande fastighetskontoret), kommunledningskontoret och Uppsala Stadshus AB arbetat tillsammans med utredningarna i deras olika skeden.

#### *Förutsättningar*

Utgångspunkten för en bolagisering har varit att i ett första steg bedöma de ekonomiska effekterna av att överföra fastigheterna från nämnd till bolag. Kommunledningskontorets bedömning har varit och är, efter en fördjupad undersökning, att de samlade hyreskostnaderna efter en bolagisering inte kommer att överstiga kommunens kostnader för fastigheterna utifrån dagens förvaltningsorganisation och styrning.

Inriktningen för en bolagisering har fokuserat på KSU:s process som hanterar fastighetsägande och förvaltning. Existerande gränsdragningar har under utredningen behållits gentemot KSU:s process som ansvarar för att tillhandahålla ändamålsenliga lokaler för kommunens verksamheter liksom gentemot Teknik och Service som i mycket stor

utsträckning ansvarar för löpande drift och underhåll av FSN:s fastigheter. En utgångspunkt har varit att FSN:s roll att säkerställa ändamålsenliga verksamhetslokaler tydliggörs samt att internhyressystemet inte förändras genom en bolagisering.

Konsekvensen av den aktuella inriktningen medför att FSN:s ansvar för att äga och förvalta fastigheter flyttas till helägda kommunala bolag. Vidare tydliggörs relationen mellan FSN:s kvarstående ansvarsområde att säkerställa ändamålsenliga lokaler till den kommunala verksamheten och nya fastighetsägare. På samma sätt flyttas uppdragsrelationen som Teknik och Service har avseende drift och underhåll från FSN till de bolag som föreslås bli ägare av kommunens fastigheter. Verksamheternas relation till FSN som lokalförsörjare, tillhandahållprocessen, påverkas inte av den aktuella inriktningen.

#### Synsätt vid en bolagisering

Synsättet i samband med att utredningsuppdragen gavs var att hitta effektivare fastighetsförvaltningen genom en renodling av fastighetsbestånden mellan de förvaltande organisationerna, som för närvarande är både i bolags- och nämndform. En bolagisering av verksamhetslokaler syftar därmed till att skapa en mer ekonomiskt effektiv förvaltning och en mer rationell hantering av kommunens samlade fastighetsinnehav.

#### Organisatoriska för- och nackdelar

En bolagisering av kommunens verksamhetslokaler innebär att ett tydligt tvåpartsförhållande skapas mellan kommunen och bolag. Tvåpartsförhållandet innebär att både affärsmässigheten i relationen och effektiviteten ökar hos båda parter.

För fastighetsförvaltningen i bolag uppstår en tydligare styrning genom ägarstyrning från kommunfullmäktige vilket ger ett tydligt ansvar för en bolagsstyrelse, vd och medarbetare. Det innebär att syfte och mål anges i bolagsordning samt att ägardirektiv i IVE kan styra bolaget avseende inriktning, måluppfyllelse och effektivitet. Sammantaget fokuseras förvaltningsverksamheten vilket leder till en resultatmässig effektivare verksamhet.

Formmässigt skiljer sig bolagsformen från nämndformen då bolaget ägs utifrån kommunalrättsliga principer men verkar under aktiebolagslagen vilket innebär att rollerna mellan ägare (kommun) och bolagsstyrelse är tydliga liksom för vd. Aktiebolagslagen ger förutsättning för en effektiv beslutsprocess med tydligt ansvar och rollfördelning mellan styrelse och verksamhetsledning vilket skapar förutsättningar för snabbare och effektivare förvaltning än i nämndform.

Ett strikt tvåpartsförhållande som regleras med avtal innebär minskade möjligheter för den kommunala beställaren att påverka detaljbeslut i fastighetsförvaltningen. Avtalsrelationen kan även minska möjligheterna för kommunens verksamheter att löpande påverka utvecklingen av fastigheterna. För att säkerställa att ett bolag som äger kommunens fastigheter följer ägarens intentioner och arbetar i samklang med den demokratiska viljan krävs en aktiv ägarstyrning med tydliga ägardirektiv. Risken finns annars att insyn och kontroll av verksamheten försämras ur ett demokratiskt perspektiv.

En bolagisering av verksamhetslokaler kan vidare innebära en risk för att verksamheter suboptimeras ur ett helhetsperspektiv då bolagsformen innebär en fokusering och viss

självständighet. För att motverka en sådan suboptimering bör ett koncernperspektiv hållas så att synergier mellan dels bolag dels kommunens produktion tillvaratas.

Sammantaget innebär en bolagisering ur ett organisatoriskt perspektiv en tydligare rollfördelning mellan den kommunala verksamhetens lokalförsörjning och ett eller flera bolag som förvaltar och tillhandahåller lokaler. Då tvåpartförhållandet tydliggörs samtidigt som kommunen fortsatt är ägare krävs ett väl fungerande management i såväl fastighetsbolag som moderbolag för att minimera suboptimering och att hålla ägarstyrningen fokuserad på helhetsperspektivet för kommunen.

#### Erfarenheter från andra kommuner

Organisationen Sveriges kommuner och landsting (SKL) gav 2011 ut skriften *Fastigheter i bolag – Steg för steg i bolagisering av kommunal fastighetsförvaltning*. Ett längre referat av skriften är sammanställt i en PM, **bilaga 8**. Skriften beskriver bland annat erfarenheter och lärdomar av bolagisering av kommunal fastighetsförvaltning. SKL har studerat sex olika kommuners erfarenheter av bolagisering av verksamhetslokaler, Staffanstorp, Gnesta, Alvesta, Södertälje, Gävle och Trollhättan.

Motiven för en bolagisering i de sex kommunerna är likartad och det har i samtliga fall funnits behov av att skapa tydligare styrning och ansvarsfördelning. Ett ytterligare motiv har i flera fall varit en strävan att öka effektiviteten i verksamheten. Bolagiseringen har även fungerat som ett verktyg för att åstadkomma en nystart av en verksamhet som befunnit sig i kris och inte fungerat tillräckligt effektivt.

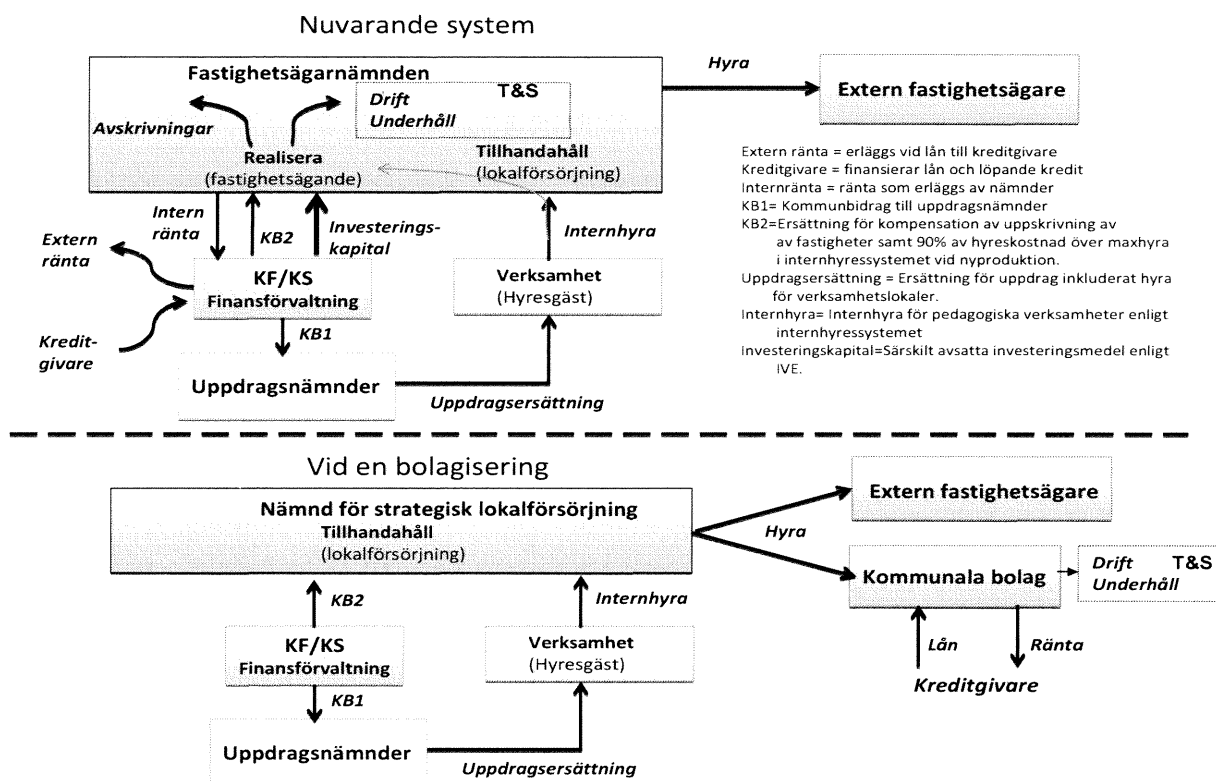
Erfarenheterna från kommunerna har varit att bolagisering av verksamhetslokaler skapar en tydligare organisation där styrningen av verksamheten blir bättre och mer långsiktig. Det framgår också att beslutsprocessen blir kortare och effektivare. När bolaget väl är på plats är det viktigt att det finns en tydlig motpart i kommunen som har ansvar för den strategiska lokalförsörjningen.

För att ett tydligt samspel ska fungera mellan kommunal verksamhet och fastighetsbolag krävs en aktiv och tydlig styrning av bolaget via ägardirektiv, samt att den kommunala verksamheten har utvecklade hyressystem gentemot fastighetsbolaget. Flera kommuner betonade vikten av att ha en strategisk lokalförsörjning som kan vara en stark motpart till fastighetsbolag men som också kan ta ansvar för en långsiktig lokalförsörjning av kommunens verksamheter.

#### Roller och ansvar

Vid en bolagisering förändras inte uppdragsnämndernas roll med undantag för i första hand fastighetsägarnämnden och även i viss mån gatu- och samhällsmiljönämnden samt idrotts- och fritidsnämnden utifrån det förslag som läggs. Den stora skillnaden är att kommunens verksamhetslokaler som tidigare har hanterats i FSN och vars kostnadsmassa hanteras inom nämndens ansvar vid en bolagisering hyrs in på samma villkor som de lokaler som ägs av externa fastighetsägare.

Den ansvariga nämndens arbete tydliggörs därmed till att ha tydligt fokus på den strategiska lokalförsörjning samt säkerställa att internhyressystemet är väl avpassat för att säkerställa rätt incitament till verksamheterna att ha en effektiv lokalförsörjning.



### Fastighetsindelning

För att få väl avgränsade bolag som kan verka självständigt föreslås att kommunens fastigheter överläts till de tre bolag som tillförts USAB genom överlåtelsen av GUC AB med dotterbolag från Uppsala kommun alternativt till tre förvärvade s.k. lagerbolag.

Alternativet med lagerbolag kan bli aktuellt för att undvika eventuell osäkerhet avseende förutsättningarna för Uppsala kommun att kunna styrka att kommunen förvärvat samtliga aktier i GUC AB med dotterbolag. Det ankommer då på USAB att förvärva tre sådana lagerbolag. Uppsala kommun förvärvande samtliga aktier i GUC AB under första halvåret 2012. Förvärven har utgått från GUC AB:s rapportering av existerande aktiebok som korresponderat med röstlängden i bolaget. Vid en fördjupad genomlysning av GUC AB (Due Diligence) har framkommit att bolaget över åren inte haft en fullständig uppdatering över minoritetsägarnas aktietransaktioner i aktieboken. Det finns därmed en risk att tidigare aktietransaktioner mellan minoritetsägare kan leda till tvister, även om inga sådana risker hittills under åren uppstått.

Dessa tre bolag, GUC-bolagen eller lagerbolagen, föreslås bilda grund för ett skolfastighetsbolag, ett förvaltningsfastighetsbolag respektive ett sport- och rekreationsfastighetsbolag. I ärendet redovisas översiktligt hur dessa tre bolag kommer att konstitueras, vilka typer av fastigheter som förs till respektive bolag, de ägardirektiv som ska styra bolaget utifrån bolagets ändamål, den affärsplan som fångar uppdraget samt slutligen hur bolagets ekonomiska ställning kan förväntas bli med utgångspunkten att fastigheterna förvärvas till marknadsvärde, den kapitalisering som görs samt en nivå på underhåll som långsiktigt ska kunna försvara fastigheternas värden.

#### Medarbetarperspektivet

Överföring av fastigheterna från Uppsala kommun till tre kommunala fastighetsbolag påverkar arbetet inom kontoret för samhällsutveckling och även i viss mån Teknik och service. Frågan om överföringen av fastigheterna samtidigt konstituerar en sådan verksamhetsövergång som avses i lagen om anställningsskydd och som ger medarbetare rätt att följa med verksamheten till ny utförare måste – i belysning av nuvarande organisering - närmare utredas.

#### Second opinion

Kommunstyrelsen uppdrog till kommunledningskontoret den 10 oktober 2012 att i den fortsatta beredningen använda sig av en extern "second opinion". Uppdraget har inneburit att en styrgrupp kopplades till utformningen av såväl affärsplaner som ekonomisk analys av förutsättningarna för fastighetsbolag.

Styrgruppen har i sin tur använt sig av externa konsulter som utifrån givna antaganden modellerat fram resultaträkningar, balansräkningar och kassaflödesanalyser för en 4-årsperiod. Styrgruppen har bestått av vd för Uppsalahem AB och vd för AB Uppsala kommuns Industrihus. Kontoret för samhällsutvecklingen har i arbetet bistått med faktauppgifter till styrgruppen.

Modelleringarna har sedan använts för att bedöma bolagens förmåga att klara bedömt åtagande utifrån existerande kunskap om fastigheternas driftsekonomi, underhållsnivå och behov av kommande investeringar. Kommunledningskontoret har tagit ställning till behovet av kapitalisering i respektive bolag.

#### *Skolfastighetsbolag*

Skolfastighetsbolaget föreslås förvärva 171 värdeenheter från Uppsala kommun. Den totala lokalytan uppgår till 405 945 kvadratmeter och värderas till 3 568 miljoner kronor.

Syftet med bolaget är att skapa bättre organisatoriska och förvaltningsmässiga förutsättningar för en långsiktigt uthållig förvaltning av skolfastigheterna med en standard som matchar de pedagogiska kraven i skollagen och som uppfyller rättmätiga krav på en god utbildnings- och arbetsmiljö för elever och lärare.

För att säkerställa att fastigheterna utvecklas enligt de krav som kan ställas på moderna och välfungerande pedagogiska lokaler bör ett större arbete ske tillsammans med Styrelsen för Vård och bildning och den nämnd som är ansvarig för den strategiska lokalförsörjningen för att forma långsiktiga underhålls-, skötsel- och investeringsplaner för samtliga fastigheter. En

utmaning för bolaget är att skapa flexibla lokaler som kan möta barn och elever i olika åldersgrupper och därmed bredda användningen av lokaler till flera pedagogiska nivåer i för-, grund- och gymnasieskola.

Bolaget bör vidare genomlysa fastigheternas skick och möjlighet till utveckling och tillsammans med nämnder och styrelser tydliggöra prioriteringar i eftersatt underhåll som kan korrespondera med kontraktstider för hyresavtal för.

Förutsättningar bedöms finnas för att optimera dagens drifts- och underhållskostnader och därmed öka nivån av underhåll och även angripa ett bedömt eftersatt underhåll.

Bolaget ska över tid ha ett resultat före avskrivningar, räntor och skatt som minst uppgår till 45 procent av totala hyresintäkter. Avkastningskravet baseras på att bolaget genomför ett planerat underhåll i den omfattning som långsiktigt säkerställer kvaliteten i fastigheterna utifrån de krav som medborgare och hyresgäster har.

På kort sikt, under de tre första åren, får bolaget ha ett resultat som motsvarar ett värde om 40 procent mätt på samma sätt.

I **bilaga 1**, återges förutsättningarna för ett fastighetsäggande i bolagsform. Bilagan omfattar förslag till bolagsordning, ägardirektiv, affärsplan och budget/plan för 2013-2016. I en separat fastighetsförteckning anges vilka fastigheter som berörs av en försäljning, **bilaga 4**.

Bolagsordning, ägardirektiv, affärsplan och budget/plan följer den struktur som används för Uppsala Stadshus AB:s dotterbolag och det format som bolagen rapporterar i till moderbolaget.

#### *Sport- och rekreationsfastighetsbolag*

Sport- och rekreationsfastighetsbolaget föreslås förvärva 85 stycken sport- och rekreationsfastigheter från Uppsala kommun. Bland fastigheterna återfinns bland annat Studenternas IP, Motorstadion Rörken, friluftsområden och idrottsplatser. Den totala lokalytan är 49211 kvadratmeter och värderas till 222 miljoner kronor.

Syftet med bolaget är att samla kommunens rekreations-, evenemangs- och sportanläggningar i ett bolag, att skapa en större effektivitet och ett bättre resursutnyttjande av anläggningarna/fastigheterna och för vissa objekt skapa större möjligheter till kapitalisering av såväl det ekonomiska som humana kapitalet.

En koncentration av dessa fastigheter och anläggningar till i huvudsak ett bolag skapar också betydligt större möjligheter att utveckla både elit- och breddidrotten i Uppsala samt kvalitetsutveckla anläggningarna/fastigheterna som mötesplatser för medborgarna. Mångfalden och ökad möjlighet till samordningen av de aktiviteter som bedrivs i dessa anläggningar/fastigheter kommer även att skapa synergieffekter utifrån ett folkhälsoperspektiv.

Majoriteten av bolagets fastigheter bör fortsättningsvis förhyras av uppdragsnämnder som i olika grader ansvarar för innehåll, verksamhet, kvalitet och drift. För flera fastigheter finns det



möjligheter att förändra gränsdragningen mellan bolaget och uppdragsnämnder, i synnerhet idrotts- och fritidsnämnden, som på helheten skapar bättre förutsättningar att å ena sidan utveckla verksamheten som nämnderna ansvarar för ur ett medborgarperspektiv och å andra sidan utveckla fastigheterna.

Under 2013 bör bolaget tillsammans med berörda uppdragsnämnder genomlysas samtliga fastigheter och se över gränsdragningar för ansvar i syfte att säkerställa en god kvalitet i fastigheterna som möter nämndernas behov.

Avkastningskravet baseras på att bolaget genomför ett planerat underhåll i den omfattning som långsiktigt säkerställer kvaliteten i fastigheterna utifrån de krav som medborgare och hyresgäster har. Bolaget ska över tid ha ett resultat före avskrivningar, räntor och skatt som minst uppgår till 40 procent av totala hyresintäkter.

På kort sikt, under de tre första åren, får bolaget ha ett resultat som motsvarar ett värde om 35 procent mätt på samma sätt.

I **bilaga 2**, återges förutsättningarna för ett fastighetsägande i bolagsform. Bilagan omfattar förslag till bolagsordning, ägardirektiv, affärsplan och budget/plan för 2013-2016. I en separat fastighetsförteckning anges vilka fastigheter som berörs av en försäljning, **bilaga 5**.

Bolagsordning, ägardirektiv, affärsplan och budget/plan följer den struktur som används för Uppsala Stadshus AB:s dotterbolag och det format som bolagen rapporterar i till moderbolaget.

#### *Förvaltningsfastighetsbolag*

Förvaltningsfastighetsbolaget föreslås förvärva 21 stycken specialfastigheter från Uppsala kommun. Bland fastigheterna återfinns Stadshuset, Uppsala Konsert och Kongress, Walmstedtska gården men även brandstationerna i Almunge, Björklinge, Storvreta och Skyttorp. Den totala lokalytan är 33382 kvadratmeter och fastigheterna värderas till 285 miljoner kronor.

Syftet med bolaget är att samla kommunens olika specialfastigheter i ett bolag för att skapa en ökad effektivitet, bättre resursutnyttjande av fastigheterna och former för fastighetsförvaltning som är mer följsamma till de enskilda fastigheternas specifika användningsområde. Bolaget ska bidra till bästa möjliga nyttjande av den samlade fasta egendom, tomträtter och lokaler som används i alla de verksamheter som Uppsala kommun bedriver.

Avkastningskraven bör utgå från att bolaget genomför ett planerat underhåll i den omfattning som långsiktigt säkerställer kvaliteten i fastigheterna utifrån de krav som medborgare och hyresgäster har. Bolaget bör därför över tid ha ett resultat före avskrivningar, räntor och skatt som minst uppgår till 45 procent av totala hyresintäkter.

Kortsiktigt under en startperiod på tre år beräknas bolaget inte nå denna nivå på avkastning utan bör istället ha ett krav som motsvarar ett värde om 25 procent mätt på samma sätt.

I **bilaga 3**, återges förutsättningarna för ett fastighetsägande i bolagsform. Bilagan omfattar förslag till bolagsordning, ägardirektiv, affärsplan och budget/plan för 2013-2016. I en separat fastighetsförteckning anges vilka fastigheter som berörs av en försäljning, **bilaga 6**.

Bolagsordning, ägardirektiv, affärsplan och budget/plan följer den struktur som används för Uppsala Stadshus AB:s dotterbolag och det format som bolagen rapporterar i till moderbolaget.

#### *Resterande fastigheter*

Utöver de fastigheter som har fördelats på de tre ovanstående bolagen finns drygt 60 fastigheter som till större delen klassificeras som bostäder. I några fall finns fastigheter som bör flyttas över till kommunens markreserv som hanteras av kommunstyrelsens mark- och exploateringsverksamhet. Bostäderna föreslås även fortsättningsvis ägas av ansvarig nämnd och förvaltas på samma sätt som tidigare inom kommunen. De fastigheter som inte utgörs av bostäder föreslås flyttas till mark- och exploateringsverksamheten.

#### *Utgångspunkter för transaktionerna*

För att kunna skapa ett eller flera fastighetsförvaltande bolag till vilka Uppsala kommun överfört sina verksamhetsfastigheter erfordras ett antal åtgärder som ska utföras i viss ordning. I det följande beskrivs dessa steg eller transaktioner översiktligt. En fördjupning av dessa transaktionssteg finns i **bilaga 9**.

**Steg 1:** Uppsala kommun överlåter GUC AB med dotterbolag till Uppsala Stadshus AB (USAB), vilket det redan beslutats om i kommunfullmäktige och nu genomförs genom beslut i USAB.

**Steg 2:** GUC AB överlåter aktierna i sina respektive dotterbolag på Uppsala Stadshus AB.

Åtgärderna i steg 2 bereds just nu i ett ärende som nådde styrelsen i USAB samt kommunstyrelsen den 7 november. Av ärendet framgår att bolagsordningarna i USAB:s tre nya dotterbolag ska ändras så bolagen kan fungera som fastighetsförvaltningsbolag. I det fall att Uppsala kommun inte med fullständig säkerhet kan visa att kommunen innehar samtliga aktiebrev i GUC AB med dotterbolag ska dessa bolag vara vilande och istället förvärvar USAB tre stycken lagerbolag som får föreslagna bolagsordningar och blir fastighetsförvaltningsbolag inom bolagskoncernen. Den senare åtgärden kan behöva göras för att undanröja eventuella osäkerheter kring aktieboken i GUC AB.

**Steg 3:** Uppsala kommuns fastighetsbestånd säljs över till USAB:s tre nya dotterbolag. Fastighetsbeståndet fördelas på ett skolfastighetsbolag, ett förvaltningsfastighetsbolag respektive ett sport- och rekreationsfastighetsbolag.

**Steg 4:** De förvärvande fastighetsbolagen behöver kapitaliseras vilket innebär att bolagens egna kapital ska ökas till en nivå som ger bolagen en stabil soliditet (relationen mellan egna kapitalet och balansomslutningen i bolagen).

**Steg 5:** Fördelningen av fastigheter enligt steg 3 har gjorts i sin helhet men det kan i den fortsatta analysen kring renodling av fastighetsbeståndet i hela kommunkoncernen visa sig att

ett antal fastigheter borde ligga i annat bolag. Sådana fastigheter ska med ett sk transportköp föras över till slutgiltigt ägandebolag.

#### *Stämpelskatt och transportköpsåtgärder*

Försäljning av fastigheter leder till att stämpelskatt utlöses motsvarande 4,25 % av försäljningspriset. För att undvika att stämpelskatt utgår på ineffektiva fastighetsindelningar bör ett arbete inledas omedelbart efter beslut om försäljning för att reglera samman fastigheter till nya funktionella fastighetsbildningar.

Vid en eventuell vidareförsäljning av fastigheter till andra bolag inom bolagskoncernen bör detta ske genom transportköp. Transportköp innebär att köparen inom tre månader från sitt förvärv på oförändrade villkor överlåter den del av fastigheten som förvärvats till en ny köpare. Under förutsättning att vidareförsäljningen avser hela köpet, att överlåtelsen sker på oförändrade villkor och att lagfart söks för samtliga köp inom tre månader från första köpets fullbordande, ska stämpelskatt betalas endast för det senaste köpet. Genom att arbeta med transportköp skapas således en möjlighet att se över och renodla fastighetsbestånden mellan USAB:s fastighetsbolag där stämpelskatt endast utgår på det senare köpet. Fastigheter där förvärvet skett genom fastighetsreglering kan dock inte tillämpa transportköpsmodellen.

#### *Fastighetsbildningsåtgärder*

Det finns ett antal fastigheter som har överskottsmark som inte används för den kommunala verksamheten utan utgör kommunens markreserv. Beträffande sådana fastigheter säljs endast marken som är direkt hänförlig till verksamheten. För att säkerställa detta måste fastighetsbildningar genomföras där överskottsmarken avstyckas. Kommunstyrelsen bör få mandat att hantera detta så att överskottsmark överförs till kommunstyrelsens mark- och exploateringsutskott.

#### **Föredragning**

Kommunstyrelsen har sedan 2008 haft i uppdrag att se över förutsättningarna för att bolagisera de kommunala verksamhetslokalerna. Uppdraget accentuerades i samband med översynen av kommunens samhällsbyggnadsverksamhet. Redan 2011 bedömde kommunledningskontoret att det fanns förutsättningar för att genomföra en bolagisering som var kostnadsneutral för kommunens olika verksamheter. Samtidigt noterades att det saknades viktig information för att på ett korrekt sätt arbeta med fastigheterna utifrån ett driftsekoniskt perspektiv.

Under 2011 och 2012 har det tidigare fastighetskontoret och nuvarande kontoret för samhällsutveckling arbetat med att ta fram information om fastigheterna och skapa ett fungerande anläggningsregister. Detta arbete har stimulerats av kommunledningskontoret genom det uppdrag som kommunstyrelsen erhållit från kommunfullmäktige.

Kommunledningskontorets utredning, vilken skett i samarbete med kontoret för samhällsutveckling, har fokuserat på en bolagisering av det fastighetsägande som idag finns i nämndform. Den bolagisering som redovisats i ärendet påverkar roller och ansvar i den kommunala organisationen och skapar förutsättningar för en ökad fokusering av fastighetsägande och förvaltande å ena sidan och å andra sidan en fokus på en strategisk lokalförsörjning.

Vid en bolagisering förlorar fastighetsägarnämnden ett av sina två huvuduppdrag, fastighetsägandet. Kvar är tillhandahållprocessen som ska fungera som en strategisk lokalförsörjningsverksamhet och tillhandahålla ändamålsenliga lokaler för verksamheten. En strategisk lokalförsörjning som har som ansvar att försörja den kommunala verksamheten och företräda dess behov gentemot fastighetsägare är central, men samtidigt kan det bedömas vara en för begränsad uppgift för att upprätthålla en enskild nämnds arbete. Förslaget i denna del är att tillföra gatu- och samhällsmiljönämnden detta ansvar.

Förslaget leder till att fastighetsägarnämnden upphör efter en övergångsperiod på tre månader från en bolagisering. Ansvaret som fastighetsägarnämnden haft för både att realisera fastigheter och att tillhandahålla lokaler för verksamheten upphör dock redan vid årsskiftet. Under första kvartalet 2013 har fastighetsägarnämnden som uppgift att avveckla nämnden och upprätta bokslut för verksamhetsåret 2012.

För att genomföra en bolagisering av kommunens verksamhetslokaler föreslås att de av USAB förvärvade bolagen används. Totalt säljs fastigheter för ett marknadsvärde om 4 075 miljoner kronor till de tre bolagen. I samband med försäljningen gör Uppsala kommun en vinst i så motto att marknadsvärdet överstiger det bokförda värdet med 904 miljoner kronor. För att stärka de förvärvade bolagen och samtidigt minska behovet av att lånefinansiera hela förvärven föreslås att Uppsala kommun via USAB ska tillföra bolagen ett eget kapital som ger vardera bolag en soliditet om minst 17 procent. För förvaltningsbolaget föreslås en kapitalisering på en högre nivå som ger en soliditet om nära 50 procent.

I samband med att försäljningarna sker till de tre bolagen krävs att bolagens bolagsordningar ändras, att kommunfullmäktige fastställer ägardirektiv till bolagen samt antar affärsplaner och budgetar för bolagen. Bolagsordningar reglerar vilket verksamhetsföremål som ägaren Uppsala kommun har för respektive bolag. Ägardirektiven tydliggör Uppsala kommuns uppdrag och syfte för bolagen. Affärsplaner med budget och plan för de närmaste åren följer den standard som är fastställd för de helägda kommunala bolagen.

Då kunskapen om fastigheterna är relativt begränsad i flera fall kan det efter förvärven bli aktuellt med en vidareförsäljning av fastigheter till annat bolag inom bolagskoncernen. Dessa vidareförsäljningar kan ske i form av transportköp. Transportköp är möjliga att genomföra inom tre månader efter att det första förvärvet gjorts. Med ett transportköp undviks att stämpelskatt måste betalas för det ursprungliga köpet. För att få en relativt snabb hantering i försäljningsprocessen bör kommunstyrelsen bemyndigas att genomföra de åtgärder som krävs för att genomföra en försäljning enligt ärendets intentioner.

Vidare bör kommunstyrelsens mark- och exploateringsutskott säkerställa att värdefull exploateringsmark inte övergår till kommunala bolag utan kan bli en del av kommunens markreserv. Mark- och exploateringsutskottet bör därför få i uppdrag att säkerställa att avstyckningar av fastigheter sker enligt ärendets intentioner.

Sammanfattningsvis föreslås en omfattande bolagisering av kommunens fastighetsägande. En bolagisering kommer att innebära att nya gränssnitt mellan bolag och Uppsala kommun av nödvändighet kommer att utvecklas. Utgångspunkten bör vara att på kommunhelheten optimera fastighetsförvaltningen och söka effektiva driftsformer som har förmåga att skapa

både accepterade hyreskostnader för verksamheten och möta en förväntad kvalitet och funktionalitet i lokaler. Detta arbete bör ske 2013 under kommunstyrelsens uppsiktsplikt och därefter löpande följas och utvärderas.

#### *Ekonomiska konsekvenser*

Försäljningen av fastigheterna till marknadsvärde ger Uppsala kommun en realisationsvinst om 904 mkr. Uppsala kommun ska som en del i transaktionen kapitalisera respektive bolag vilket innebär att kommunen till USAB skjuter till ett belopp om 885 mkr. USAB gör därefter en fördelning av detta belopp mellan de tre bolagen där utgångspunkten är att bolagen med skolfastigheter respektive sport- och rekreationsfastigheter ska få ett eget kapital som ger dem en soliditet på 17-18 procent. För förvaltningsfastighetsbolaget har dock en soliditet på denna nivå visat sig otillräcklig varför detta bolag initialt föreslås få en soliditet på nära 50 procent. Tillskottet som Uppsala kommun lämnar ger kommunen en ökning av andelsvärdet för USAB vilket innebär att tillskottet inte ger någon kostnad för kommunen utan endast avser att tillföra bolagen kapital.

I de transaktioner som görs ingår att den investeringsmoms som Uppsala kommun lyft under de senaste tio åren på de fastigheter som säljs ska återbetalas till skatteverket. De förvärvande bolagen får från Uppsala kommun en jämningshandling som ger dem möjlighet att återvinna momsen från skattemyndigheten under kommande tio år. För att dessa momstransaktioner ska vara kostnadsneutrala ska förvärvande bolag till Uppsala kommun betala ett belopp motsvarande den moms som de kan återvinna från skatteverket. Genom att bolagen inte kan återvinna moms för samtliga fastigheter kommer momstransaktionerna att ge en kostnad för Uppsala kommun om ca 10 miljoner kronor.

De kostnader som uppkommer för stämpelskatt samt fastighetsreglering ska förvärvande bolag bära. Denna kostnad kan bolagen aktivera och på så sätt fördela över fastigheternas avskrivningsperiod.

Kommunledningskontoret

Kenneth Holmstedt  
stadsdirektör

Bilaga 1 Uppsala Kommun Skolfastigheter AB

Ägardirektiv

Bolagsordning

Affärsplan

Budget 2013, Plan 2014-2016

## ÄGARDIREKTIV

Uppsala kommunfullmäktige har i IVE 2013-2016 fastställt följande ägardirektiv:

### Uppsala kommuns styrmodell – De helägda bolagens ansvar

Styrelserna i de kommunala bolagen ansvarar för att den operativa verksamheten i respektive bolag bedrivs i enlighet med bolagets ändamål samt de ägardirektiv och krav som beslutas av kommunfullmäktige.

### IVE-processen – Uppföljning - De helägda bolagens ansvar

Uppföljning av de helägda bolagen sker genom den rapportering som görs till Uppsala Stadshus AB vilken sedan bildar grund för kommunens årsredovisning där de kommunala bolagen utgör en delmängd. Uppsala Stadshus AB följer upp dotterbolagens verksamhet utifrån kommunfullmäktiges direktiv samt de affärsplaner och budgetar som fastställs för respektive bolag. I de direktiv som kommunfullmäktige anger för moderbolaget ingår:

- att leda och samordna verksamheten i bolagskoncernen.
- att utöva ekonomisk kontroll och uppföljning
- att utveckla effektivare styrformer och samspelet mellan ägare, koncernledning och dotterbolag.

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

### Ägardirektiv, avkastningskrav och utdelningsprinciper för Uppsala Stadshus AB och dotterbolagen i stadshuskoncernen

#### **Ägardirektiv för samtliga bolag**

Kommunfullmäktige har beslutat om ett antal policyer. Dessa omfattar samtliga nämnder och bolag. Som exempel kan nämnas policy för hållbar utveckling och arbetsgivarpolicy. De av kommunstyrelsen fattade riktlinjerna för sponsring och sociala medier ska tillämpas i bolagen. Det ingår i varje bolags ansvar att arbeta i enlighet med kommunfullmäktiges beslut.

Samtliga bolag ska pröva administrativ utveckling med andra verksamheter.

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

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

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

Rekryteringsprocess och förhandling av anställningsvillkor för vd och ledande befattningshavare i dotterbolagen ska ske i samförstånd med Uppsala Stadshus AB.

### Uppsala Kommun Skolfastigheter AB

Bolaget ska vara kommunens redskap för att förvärva, avyttra, äga, i egen regi bebygga och förvalta fast egendom och tomträtt för uthyrning av lokaler huvudsakligen till skol- och förskoleverksamhet inom Uppsala kommun och därvid bidra till bästa möjliga nyttjande av den samlade fasta egendom, tomträtter och lokaler som används av de verksamheter som Uppsala kommun bedriver. Bolaget ska särskilt fokusera på att utarbeta planer för att genom underhåll och erforderliga investeringar förbättra standarden på fastighetsbeståndet.

Gällande hyresnivåer ska vara oförändrade under 2013.

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

Bolaget ska följa det generella lokalprogrammet för funktions- och kvalitetskrav för kommunala verksamhetslokaler.

Bolaget ska systematiskt stödja tillämpningen av ny energiteknik.

### Avkastningskrav

Bolaget ska över tid ha ett resultat före avskrivningar, räntor och skatt som minst uppgår till 45 procent av totala hyresintäkter.

På kort sikt, under de tre första åren, får bolaget ha ett resultat som motsvarar ett värde om 40 procent mätt på samma sätt.

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

### Utdelningsprincip

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



## **BOLAGSORDNING**

### **FÖR UPPSALA KOMMUN SKOLFASTIGHETER AB**

**(tidigare .....**)

**Org.nr xxxxxx-xxxx**

---

**Antagen på extrastämma [●]**

#### **§ 1 Firma**

Bolagets firma är Uppsala Kommun Skolfastigheter AB.

#### **§ 2 Säte**

Styrelsen ska ha sitt säte i Uppsala.

#### **§ 3 Syfte och verksamhetsföremål**

Bolaget ska, med tillämpning av de kommunalrättsliga principerna i 2 kap. och 8 kap. 3c kommunallagen (1991:900), tillhandahålla lokaler för skol- och barnomsorgsverksamhet inom Uppsala kommun samt därmed jämförlig verksamhet. Föremålet för bolagets verksamhet är att förvärva, avyttra, äga, i egen regi bebygga och förvalta fast egendom och tomträtt för utyrning av lokaler huvudsakligen till skol- och förskoleverksamhet inom Uppsala kommun och därvid bidra till bästa möjliga nyttjande av den samlade fasta egendom, tomträtter och lokaler som används av 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.

#### **§ 4 Aktiekapital**

Aktiekapitalet ska vara lägst [tiomiljoner (10 000 000) kronor och högst fyrtiomiljoner (40 000 000) kronor.]

#### **§ 5 Antal aktier**

Antalet aktier får lägst vara 10 000 och högst 40 000 stycken.

## **§ 6 Styrelse**

Styrelsen ska bestå av lägst fem (5) och högst sju (7) ledamöter med högst (5) suppleanter.

Styrelseledamöter och suppleanter utses av Uppsala kommunfullmäktige för tiden från den årsstämma som följer närmast efter det allmänt val till kommunfullmäktige förrättats intill slutet av den årsstämma som följer efter nästa val till kommunfullmäktige.

Kommunfullmäktige utser även ordförande och vice ordförande i bolagets styrelse.

## **§ 7 Revisorer**

För granskning av bolagets årsredovisning jämte bokföringen, samt i förekommande fall koncernredovisning, samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, ska bolagsstämman utse en (1) revisor och, om bolagsstämman finner så lämpligt, en (1) revisorssuppleant. Till revisor får även ett registrerat revisionsbolag utses. Av bolagsstämman utsedd revisor och revisorssuppleant ska vara auktoriserade revisorer.

Revisorn eller revisionsbolaget, och i förekommande fall suppleantens, uppdrag gäller till slutet av den årsstämma som hålls under det fjärde räkenskapsåret efter det då revisorn utsågs.

## **§ 8 Lekmannarevisorer**

För samma mandatperiod som gäller för bolagets revisorer ska kommunfullmäktige i Uppsala kommun utse en (1) av de revisorer som enligt 9 kap. 1 § kommunallagen (1991:900) valts för granskning av kommunstyrelsen och övriga nämnders verksamhet att vara lekmannarevisorer och, om bolagsstämman finner så lämpligt, en (1) revisorssuppleant.

## **§ 9 Kallelse till bolagsstämma**

Kallelse till bolagsstämma ska ske genom brev med posten eller elektroniskt (e-post) till aktieägarna tidigast fyra och senast två veckor före stämman.

## **§ 10 Ärenden på årsstämma**

På årsstämma ska följande ärenden förekomma till behandling.

1. Stämmans öppnande.
2. Val av ordförande vid stämman samt utseende av protokollförare.
3. Upprättande av och godkännande av röstlängd.
4. Val av en person jämte ordföranden att justera protokollet.
5. Godkännande av dagordning.
6. Prövning om stämman blivit behörigen sammankallad.
7. Framläggande av årsredovisningen, revisionsberättelsen och lekmannarevisorns granskningsrapport samt i förekommande fall koncernredovisningen och koncernrevisionsberättelsen.

8. Beslut om:
  - a) fastställelse av resultat- och balansräkningen samt i förekommande fall av koncernresultat- och koncernbalansräkning;
  - b) dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust enligt den fastställda balansräkningen samt i förekommande fall koncernbalansräkningen; och
  - c) ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och verkställande direktören.
9. Anteckning om Uppsala kommunfullmäktiges val av styrelseledamöter och suppleanter.
10. Val av en revisor och en revisorssuppleant.
11. Anteckning om Uppsala kommunfullmäktiges val av lekmannarevisor och suppleant.
12. Fastställande av arvoden åt styrelsen och revisorerna.
13. Annat ärende som ankommer på bolagsstämman enligt aktiebolagslagen eller bolagsordningen.

### **§ 11 Räkenskapsår**

Bolagets räkenskapsår ska vara kalenderår.

### **§ 12 Fullmäktiges rätt att ta ställning**

Bolaget ska bereda kommunfullmäktige i Uppsala kommun möjlighet att ta ställning innan sådana beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt fattas.

Ett beslut om avyttring och förvärv av en fastighet, lokal eller tomträtt och, i förekommande fall, aktier eller andel i dotterbolag, är vid beaktande av denna § 12 alltid att anse som ett beslut av större vikt.

### **§ 13 Ändring av bolagsordning**

Denna bolagsordning får inte ändras utan godkännande av kommunfullmäktige i Uppsala kommun.

---

**FÖRSÄTTSLAD TILL RAPPORTPAKET SOM ÅTERSÄNDS TILL UPPSALA KOMMUN**

**ÅTER TILL UPPSALA KOMMUN**

**KLK**

**Johan Lambe**

**753 75 UPPSALA**

**RAPPORTPAKET inkl AFFÄRSPLAN**

**BUDGET 2013**

**och**

**PLANER 2014-2016**

**I**

**UPPSALA STADSHUSKONCERNEN**

**BOLAG/KONCERN**

Uppsala Kommun Skolfastigheter AB

**UPPSALA DEN**

12 november 2012

**EKONOMICHEF/EKONOMIANSVARIG**

Ej tillsatt

(UNDERSKRIFT)

**VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR**

Ej tillsatt

(UNDERSKRIFT)

# Uppsala Kommun Skolfastigheter AB:s affärsplan [med Budget] 2013 och plan 2014-2016

## 1. Kommunens krav

### Uppsala Kommun Skolfastigheter AB

Bolaget ska vara kommunens redskap för att förvärva, avyttra, äga, i egen regi bebygga och förvalta fast egendom och tomträtt för uthyrning av lokaler huvudsakligen till skol- och förskoleverksamhet inom Uppsala kommun och därvid bidra till bästa möjliga nyttjande av den samlade fasta egendom, tomträtter och lokaler som används av de verksamheter som Uppsala kommun bedriver. Bolaget ska särskilt fokusera på att utarbeta planer för att genom underhåll och erforderliga investeringar förbättra standarden på fastighetsbeståndet.

Gällande hyresnivåer ska vara oförändrade under 2013.

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

Bolaget ska följa det generella lokalprogrammet.

Bolaget ska systematiskt stödja tillämpningen av ny energiteknik.

## 2. Nuläge

Bolaget har den 1 januari 2013 övertagit skolfastigheterna från Uppsala kommun.

Bolagiseringen av skolfastigheterna ingår som en del i en samlad bolagisering av kommunens fastighetsbestånd. Det övergripande syftet med denna bolagisering är att skapa en effektiv förvaltning med fokus på att utveckla kvaliteten i fastigheterna på ett sådant sätt att medborgarnas, de kommunala verksamheternas och berörda nämndernas behov säkerställs.

Specifikt för bolaget är syftet att skapa bättre organisatoriska och förvaltningsmässiga förutsättningar för en långsiktigt uthållig förvaltning av skolfastigheterna med en standard som matchar de pedagogiska kraven i skollagen och som uppfyller rättmätiga krav på en god utbildnings- och arbetsmiljö för elever och lärare.

Det övergripande verksamhetsföremålet är att långsiktigt fortsätta förvaltningen av fastigheterna och kommer att utgöras av förvärva, avyttra, äga, i egen regi bebygga och förvalta fast egendom och tomträtt för uthyrning av lokaler huvudsakligen till skol- och förskoleverksamhet inom Uppsala kommun och därvid bidra till bästa möjliga nyttjande av den samlade fasta egendom, tomträtter och lokaler som används av i alla de verksamheter som Uppsala kommun bedriver.

### **3. Antaganden om framtiden och möjligheter till utveckling**

Majoriteten av bolagets fastigheter förhyrs av fastighetsägarnämnden som vidareuthyr dem inom ett internhyressystem till framförallt Styrelsen för vård och bildning som bedriver verksamhet i fastigheterna.

För att säkerställa att fastigheterna utvecklas enligt de krav som kan ställas på moderna och välfungerande pedagogiska lokaler bör ett större arbete ske tillsammans med Fastighetsägarnämnden, som företrädare för verksamheternas behov, för att forma långsiktiga underhålls-, skötsel- och investeringsplaner för samtliga fastigheter. En utmaning för bolaget är att skapa flexibla lokaler som kan möta barn och elever i olika åldersgrupper och därmed bredda användningen till flera pedagogiska nivåer i för-, grund-, och gymnasieskola.

Bolaget bör vidare genomlysna fastigheternas skick och möjlighet till utveckling och tillsammans med fastighetsägarnämnden tydliggöra prioriteringar i eftersatt underhåll som kan korrespondera med kontraktstider för hyresavtal.

Förutsättningar bedöms finnas för att optimera dagens drifts- och underhållskostnader och därmed öka nivån av underhåll och även angripa ett bedömt eftersatt underhåll.

### **4. Affärsidé**

Uppsala Kommun Skolfastigheter AB är kommunens bolag som ska långsiktigt och uthålligt förvalta skolfastigheterna på ett sätt som uppfyller de pedagogiska kraven i skollagen och rättmätiga krav på en god utbildnings- och arbetsmiljö för elever och lärare och därmed bidra till Uppsala kommuns hållbara utveckling och tillväxt.

### **5. Kortsiktiga mål – budget 2013 (1 år)**

Bolagets budget för 2013 har upprättats i form av resultaträkning, balansräkning samt kassaflödesanalys enligt bilaga. Utgångspunkten för denna budget är att bolaget redan under år 2013 upprättar en underhållsplan och genomför ett planerat underhåll som innebär att del av det eftersatta underhållet återhämtas.

Tillsammans med hyresgästerna ska skapas en funktionsorienterad plan över hur lokalerna ska anpassas för att främja den pedagogiska verksamheten.

### **6. Långsiktiga mål – plan 2014 - 2016 (3 år)**

Bolagets har upprättat en långsiktig plan vars ekonomiska perspektiv framgår av resultaträkning, balansräkning samt kassaflödesanalys enligt bilaga.

Långsiktigt ska bolaget verka för att

- skapa en med verksamheterna gemensam syn på hur lokaler kan stödja den pedagogiska verksamheten i förskola och grundskola
- skapa lokaler som kan nyttjas av både förskola och grundskola utan större

anpassningsåtgärder

- skapa lokaler som möjliggör för verksamheterna att organisera sig i olika antal grupper och gruppstorlekar oberoende av ålder.

Ekonomibilagor: Resultaträkning, balansräkning samt kassaflödesanalys.

## Resultaträkning

	2013	2014	2015	2016
<i>Årsslut: 31 december</i>				
<i>Valuta: Mkr</i>				
Hyresintäkter - Kommun	442,0	450,9	459,9	469,1
Hyresintäkter - Extern	19,0	19,4	19,7	20,1
Hyresintäkter - Nyinvesteringar	6,0	18,3	31,2	44,5
Vakanser	(23,3)	(24,4)	(25,5)	(26,7)
<b>Total hyresintäkter</b>	<b>443,6</b>	<b>464,1</b>	<b>485,3</b>	<b>507,1</b>
D&U - Övrigt	(107,2)	(109,3)	(111,5)	(113,8)
D&U - Media	(71,5)	(72,9)	(74,4)	(75,8)
D&U - Nyinvesteringar	(1,3)	(4,1)	(7,0)	(10,0)
Tillkommande underhållspengar	(64,2)	(64,2)	(64,2)	(64,2)
Fastighetsskatt	-	-	-	-
<b>Driftnetto</b>	<b>199,4</b>	<b>213,5</b>	<b>228,1</b>	<b>243,2</b>
Administrativa kostnader	(21,3)	(15,3)	(15,6)	(15,9)
<b>EBITDA</b>	<b>178,1</b>	<b>198,2</b>	<b>212,5</b>	<b>227,3</b>
Avskrivningar	(89,2)	(93,7)	(98,3)	(102,8)
<b>EBIT</b>	<b>88,9</b>	<b>104,5</b>	<b>114,3</b>	<b>124,5</b>
Räntekostnader	(113,5)	(114,2)	(115,0)	(115,5)
<b>EBT</b>	<b>(24,6)</b>	<b>(9,7)</b>	<b>(0,7)</b>	<b>9,0</b>
Skatt	-	-	-	(2,0)
<b>Nettoresultat</b>	<b>(24,6)</b>	<b>(9,7)</b>	<b>(0,7)</b>	<b>7,0</b>
Lokalyta	411 940 kvm	417 935 kvm	423 930 kvm	429 925 kvm
Tillväxt hyresintäkter	n.a.	4,6%	4,6%	4,5%
Vakansnivå	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Hyresintäkter per kvm	1 077 kr/kvm	1 111 kr/kvm	1 145 kr/kvm	1 179 kr/kvm
D&U per kvm	593 kr/kvm	600 kr/kvm	607 kr/kvm	614 kr/kvm
Driftnetto per kvm	484 kr/kvm	511 kr/kvm	538 kr/kvm	566 kr/kvm
EBITDA-marginal	40,1%	42,7%	43,8%	44,8%
EBIT-marginal	20,0%	22,5%	23,5%	24,5%
EBT-marginal	-5,5%	-2,1%	-0,2%	1,8%
Vinstmarginal	-5,5%	-2,1%	-0,2%	1,4%



## Balansräkning

Årsslut: 31 december	2013	2014	2015	2016
Valuta: Mkr				
Mark	775,1	775,1	775,1	775,1
Byggnader	2 856,3	2 914,7	2 968,6	3 017,9
<b>Anläggningstillgångar</b>	<b>3 631,5</b>	<b>3 689,9</b>	<b>3 743,8</b>	<b>3 793,1</b>
Investeringsmoms	206,0	164,7	129,1	96,6
Stämpelskatt	96,7	94,4	92,2	89,9
<b>Finansiella tillgångar</b>	<b>302,6</b>	<b>259,1</b>	<b>221,3</b>	<b>186,5</b>
Kassa	0,5	0,9	2,7	3,7
<b>Kortfristiga fordringar</b>	<b>0,5</b>	<b>0,9</b>	<b>2,7</b>	<b>3,7</b>
<b>Totala tillgångar</b>	<b>3 934,6</b>	<b>3 949,8</b>	<b>3 967,7</b>	<b>3 983,2</b>
Eget kapital	685,5	661,0	651,2	650,5
Årets resultat	(24,6)	(9,7)	(0,7)	7,0
<b>Totalt Eget Kapital</b>	<b>661,0</b>	<b>651,2</b>	<b>650,5</b>	<b>657,5</b>
Leverantörsskulder	21,8	21,9	22,4	22,9
<b>Kortfristiga skulder</b>	<b>21,8</b>	<b>21,9</b>	<b>22,4</b>	<b>22,9</b>
Externt lån	3 251,8	3 276,8	3 294,8	3 302,8
<b>Långfristiga skulder</b>	<b>3 251,8</b>	<b>3 276,8</b>	<b>3 294,8</b>	<b>3 302,8</b>
<b>Skulder och Eget kapital</b>	<b>3 934,6</b>	<b>3 949,8</b>	<b>3 967,7</b>	<b>3 983,2</b>
Nettoskuld	3 251,3	3 275,9	3 292,1	3 299,1
Soliditet	16,8%	16,5%	16,4%	16,5%
Nettorörelsekapital, i % av omsättningen	-4,9%	-4,7%	-4,6%	-4,5%
Investeringar, i % av omsättningen	33,8%	32,3%	30,9%	29,6%
Investeringar, i % av anläggningstillgångar	4,1%	4,1%	4,0%	4,0%

## Kassaflödesanalys

Årsslut: 31 december	2013	2014	2015	2016
Valuta: Mkr				
EBITDA	178,1	198,2	212,5	227,3
Räntekostnader	(113,5)	(114,2)	(115,0)	(115,5)
Skatt	-	-	-	(2,0)
Förändring rörelsekapital	21,8	0,0	0,6	0,5
Aterföring investeringsmoms	43,9	41,3	35,6	32,5
Investeringar	(149,9)	(149,9)	(149,9)	(149,9)
Förändring externt lån	20,0	25,0	18,0	8,0
Nyemission	-	-	-	-
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>0,5</b>	<b>0,4</b>	<b>1,8</b>	<b>1,0</b>
Kassa vid årets början	-	0,5	0,9	2,7
Årets kassaflöde	0,5	0,4	1,8	1,0
Kassa vid årets slut	0,5	0,9	2,7	3,7

Bilaga 2 Uppsala Kommun Sport- och Rekreationsfastigheter AB

Ägardirektiv

Bolagsordning

Affärsplan

Budget 2013, Plan 2014-2016

## ÄGARDIREKTIV

Uppsala kommunfullmäktige har i IVE 2013-2016 fastställt följande ägardirektiv:

### Uppsala kommuns styrmodell – De helägda bolagens ansvar

Styrelserna i de kommunala bolagen ansvarar för att den operativa verksamheten i respektive bolag bedrivs i enlighet med bolagets ändamål samt de ägardirektiv och krav som beslutas av kommunfullmäktige.

### IVE-processen – Uppföljning - De helägda bolagens ansvar

Uppföljning av de helägda bolagen sker genom den rapportering som görs till Uppsala Stadshus AB vilken sedan bildar grund för kommunens årsredovisning där de kommunala bolagen utgör en delmängd. Uppsala Stadshus AB följer upp dotterbolagens verksamhet utifrån kommunfullmäktiges direktiv samt de affärsplaner och budgetar som fastställs för respektive bolag. I de direktiv som kommunfullmäktige anger för moderbolaget ingår:

- att leda och samordna verksamheten i bolagskoncernen.
- att utöva ekonomisk kontroll och uppföljning
- att utveckla effektivare styrformer och samspelet mellan ägare, koncernledning och dotterbolag.

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

### Ägardirektiv, avkastningskrav och utdelningsprinciper för Uppsala Stadshus AB och dotterbolagen i stadshuskoncernen

#### **Ägardirektiv för samtliga bolag**

Kommunfullmäktige har beslutat om ett antal policyer. Dessa omfattar samtliga nämnder och bolag. Som exempel kan nämnas policy för hållbar utveckling och arbetsgivarpolicy. De av kommunstyrelsen fattade riktlinjerna för sponsring och sociala medier ska tillämpas i bolagen. Det ingår i varje bolags ansvar att arbeta i enlighet med kommunfullmäktiges beslut.

Samtliga bolag ska pröva administrativ utveckling med andra verksamheter.

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

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

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

Rekryteringsprocess och förhandling av anställningsvillkor för vd och ledande befattningshavare i dotterbolagen ska ske i samförstånd med Uppsala Stadshus AB.

#### Uppsala Kommun Sport- och Rekreativfastigheter AB

Bolaget ska vara kommunens redskap för att förvärva, avyttra, äga, i egen regi bebygga och förvalta fast egendom och tomträtt för uthyrning av lokaler och mark för huvudsakligen fritids-, sport-, evenemangs- och rekreativ 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. Bolaget ska särskilt fokusera på att genom underhåll och erforderliga investeringar förbättra standarden på fastighetsbeståndet samt ytterligare förbättra tillgängligheten och samordningen av användningen av lokaler, mark och anläggningar.

Vid uthyrning inom kommunen ska bolaget tillämpa det system för internförhyrning som beslutats av Uppsala kommun. Gällande hyresnivåer ska vara oförändrade under 2013.

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

Bolaget ska systematiskt stödja tillämpningen av ny energiteknik.

#### Avkastningskrav

Bolaget ska över tid ha ett resultat före avskrivningar, räntor och skatt som minst uppgår till 40 procent av totala hyresintäkter.

På kort sikt, under de tre första åren, får bolaget ha ett resultat som motsvarar ett värde om 35 procent mätt på samma sätt.

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

#### Utdelningsprincip

Enligt huvudprincipen för Uppsala Stadshuskoncern.

## **BOLAGSORDNING**

### **FÖR UPPSALA KOMMUN SPORT- OCH REKREATIONSFASTIGHETER AB**

(tidigare .....)

**Org.nr xxxxxx-xxxx**

---

#### **Antagen på extrastämma [●]**

##### **§ 1 Firma**

Bolagets firma är Uppsala Kommun Sport- och Rekreationsfastigheter AB.

##### **§ 2 Säte**

Styrelsen ska ha sitt säte i Uppsala.

##### **§ 3 Syfte och verksamhetsföremål**

Bolaget ska, med tillämpning av de kommunalrättsliga principerna i 2 kap. och 8 kap. 3c kommunallagen (1991:900), tillhandahålla lokaler och mark för de fritids-, sport-, evenemangs- och rekreationsverksamheter och anläggningar som bedrivs inom Uppsala kommun samt därmed jämförlig verksamhet. Nämnade kommunalrättsliga principer utgör inget hinder för att verksamheten ska bedrivas på affärsmässiga grunder vid tillämpningen av 3 kap. 6§ lagen (2009:47) om vissa kommunala befogenheter. Föremålet för bolagets verksamhet är att förvärva, avyttra, äga, i egen regi bebygga och förvalta fastigheter och tomträtt för uthyrning av lokaler och mark huvudsakligen fritids-, sport-, evenemangs- och rekreationsverksamhet, och därvid bidra till bästa möjliga nyttjande av den samlade fasta egendom, tomträtter och lokaler som används i alla de verksamheter som Uppsala kommun bedriver.

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

##### **§ 4 Aktiekapital**

Aktiekapitalet ska vara lägst [tiomiljoner (10 000 000) kronor och högst fyrtiomiljoner (40 000 000) kronor.]

##### **§ 5 Antal aktier**

Antalet aktier får lägst vara 10 000 och högst 40 000 stycken.

## **§ 6 Styrelse**

Styrelsen ska bestå av lägst fem (5) och högst sju (7) ledamöter med högst (5) suppleanter.

Styrelseledamöter och suppleanter utses av Uppsala kommunfullmäktige för tiden från den årsstämma som följer närmast efter det att allmänt val till kommunfullmäktige förrättats intill slutet av den årsstämma som följer efter nästa val till kommunfullmäktige.

Kommunfullmäktige utser även ordförande och vice ordförande i bolagets styrelse.

## **§ 7 Revisorer**

För granskning av bolagets årsredovisning jämte bokföringen, samt i förekommande fall koncernredovisning, samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, ska bolagsstämman utse en (1) revisor och, om bolagsstämman finner så lämpligt, en (1) revisorssuppleant. Till revisor får även ett registrerat revisionsbolag utses. Av bolagsstämman utsedd revisor och revisorssuppleant ska vara auktoriserade revisorer.

Revisorn eller revisionsbolaget, och i förekommande fall suppleantens, uppdrag gäller till slutet av den årsstämma som hålls under det fjärde räkenskapsåret efter det då revisorn utsågs.

## **§ 8 Lekmannarevisorer**

För samma mandatperiod som gäller för bolagets revisorer ska kommunfullmäktige i Uppsala kommun utse en (1) av de revisorer som enligt 9 kap. 1 § kommunallagen (1991:900) valts för granskning av kommunstyrelsen och övriga nämnders verksamhet att vara lekmannarevisor och, om bolagsstämman finner så lämpligt, en (1) revisorssuppleant.

## **§ 9 Kallelse till bolagsstämma**

Kallelse till bolagsstämma ska ske genom brev med posten eller elektroniskt (e-post) till aktieägarna tidigast fyra och senast två veckor före stämman.

## **§ 10 Ärenden på årsstämma**

På årsstämma ska följande ärenden förekomma till behandling.

1. Stämmans öppnande.
2. Val av ordförande vid stämman samt utseende av protokollförare.
3. Upprättande av och godkännande av röstlängd.
4. Val av en person jämte ordföranden att justera protokollet.
5. Godkännande av dagordning.
6. Prövning om stämman blivit behörigen sammankallad.
7. Framläggande av årsredovisningen, revisionsberättelsen och lekmannarevisorns granskningsrapport samt i förekommande fall koncernredovisningen och koncernrevisionsberättelsen.

8. Beslut om:
- a) fastställelse av resultat- och balansräkningen samt i förekommande fall av koncernresultat- och koncernbalansräkning;
  - b) dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust enligt den fastställda balansräkningen samt i förekommande fall koncernbalansräkningen; och
  - c) ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och verkställande direktören.
9. Anteckning om Uppsala kommunfullmäktiges val av styrelseledamöter och suppleanter.
10. Val av en revisor och en revisorssuppleant.
11. Anteckning om Uppsala kommunfullmäktiges val av lekmannarevisor och suppleant.
12. Fastställande av arvoden åt styrelsen och revisorerna.
13. Annat ärende som ankommer på bolagsstämman enligt aktiebolagslagen eller bolagsordningen.

### **§ 11 Räkenskapsår**

Bolagets räkenskapsår ska vara kalenderår.

### **§ 12 Fullmäktiges rätt att ta ställning**

Bolaget ska bereda kommunfullmäktige i Uppsala kommun möjlighet att ta ställning innan sådana beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt fattas.

Ett beslut om avyttring och förvärv av en fastighet, lokal eller tomträtt och, i förekommande fall, aktier eller andel i dotterbolag, är vid beaktande av denna § 12 alltid att anse som ett beslut av större vikt.

### **§ 13 Ändring av bolagsordning**

Denna bolagsordning får inte ändras utan godkännande av kommunfullmäktige i Uppsala kommun.

---



**FÖRSÄTTSLAD TILL RAPPORTPAKET SOM ÅTERSÄNDS TILL UPPSALA KOMMUN**

**ÅTER TILL UPPSALA KOMMUN**

**KLK**

**Johan Lambe**

**753 75 UPPSALA**

**RAPPORTPAKET inkl AFFÄRSPLAN**

**BUDGET 2013**

**och**

**PLANER 2014-2016**

**I**

**UPPSALA STADSHUSKONCERNEN**

BOLAG/KONCERN	Uppsala Kommun Sport- och Rekreatiönsfastigheter AB
UPPSALA DEN	12 november 2012
EKONOMICHEF/EKONOMIANSVARIG	Ej tillsatt (UNDERSKRIFT)
VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR	Ej tillsatt (UNDERSKRIFT)

# **Uppsala Kommun Sport- och Rekreationsfastigheter AB:s affärsplan [med Budget] 2013 och plan 2014-2016**

## **1. Kommunens krav**

### Uppsala Kommun Sport- och Rekreationsfastigheter AB

Bolaget ska vara kommunens redskap för att förvärva, avyttra, äga, i egen regi bebygga och förvalta fast egendom och tomträtt för uthyrning av lokaler och mark för huvudsakligen fritids-, sport-, evenemangs- och rekreationsverksamhet, och därvid bidra till bästa möjliga nyttjande av den samlade fasta egendom, tomträtter och lokaler som används i alla de verksamheter som Uppsala kommun bedriver. Bolaget ska särskilt fokusera på att genom underhåll och erforderliga investeringar förbättra standarden på fastighetsbeståndet samt ytterligare förbättra tillgängligheten och samordningen av användningen av lokaler, mark och anläggningar.

Vid uthyrning inom kommunen ska bolaget tillämpa det system för internförhyrning som beslutats av Uppsala kommun. Gällande hyresnivåer ska vara oförändrade under 2013.

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

Bolaget ska systematiskt stödja tillämpningen av ny energiteknik.

## **2. Nuläge**

Bolaget har den 1 januari 2013 övertagit fastigheter från Uppsala kommun för fritids-, sport-, evenemangs- och rekreationsverksamheter och anläggningar. Bolagiseringen av dessa ”rekreationsfastigheter” ingår som en del i en samlad bolagisering av kommunens fastighetsbestånd. Det övergripande syftet med denna bolagisering är att skapa en effektiv förvaltning med fokus på att utveckla kvaliteten i fastigheterna på ett sådant sätt att medborgarnas, de kommunala verksamheternas och berörda nämndernas behov säkerställs.

Specifikt för bolaget är syftet med att samla kommunens rekreations-, evenemangs- och sportanläggningar i huvudsak i ett bolag, att skapa en större effektivitet och ett bättre resursutnyttjande av anläggningarna/fastigheterna och för vissa objekt skapa större möjligheter till kapitalisering av både såväl det ekonomiska som humana kapitalet. En koncentration av dessa fastigheter och anläggningar till i huvudsak ett bolag skapar också betydligt större möjligheter att utveckla både elit- och breddidrotten i Uppsala samt kvalitetsutveckla anläggningarna/fastigheterna som mötesplatser för medborgarna. Mångfalden och ökad möjlighet till samordningen av de aktiviteter som bedrivs i dessa anläggningar/fastigheter kommer även att skapa synergieffekter utifrån bl. a ett folkhälsoperspektiv.

Det övergripande verksamhetsföremålet är att långsiktigt fortsätta förvaltningen av fastigheterna vilket innebär att förvärva, avyttra, äga, i egen regi bebygga och förvalta

fastigheter och tomträtt för uthyrning av lokaler och mark för huvudsakligen fritids-, sport-, evenemangs- och rekreationsverksamhet. Förvaltningen ska bidra till bästa möjliga nyttjande av den samlade fasta egendom, tomträtter och lokaler som används i alla de verksamheter som Uppsala kommun bedriver.

### **3. Antaganden om framtiden och möjligheter till utveckling**

Majoriteten av bolagets fastigheter förhyrs av fastighetsägarnämnden som vidareuthyr till idrotts- och fritidsnämnden samt gatu- och samhällsmiljönämnden vilka även ansvarar i olika grader för innehåll, verksamhet, kvalitet och drift. I enskilda fastigheter finns även för uppdragsnämnderna ett ansvar för visst löpande underhåll. De fastigheter som bolaget per 1 januari 2013 förvärvat från den tidigare fastighetsägaren har hanterats relativt passivt med undantag för fastigheter under utveckling.

För flera fastigheter finns det möjligheter att förändra gränsdragningen mellan bolaget och uppdragsnämnder som på helheten skapar bättre förutsättningar att å ena sidan utveckla verksamheten och å andra sidan utveckla fastigheterna.

Under 2013 ska bolaget tillsammans med berörda uppdragsnämnder genomlysa samtliga fastigheter och se över gränsdragningar för ansvar i syfte att säkerställa en god kvalitet i fastigheter och som möter nämndernas behov.

### **4. Affärsidé**

Uppsala Kommun Sport- och Rekreationsfastigheter AB är kommunens bolag som ska långsiktigt och uthålligt förvalta rekreationsfastigheter på bästa sätt för att på ett resurseffektivt sätt främja såväl bredd- och elitidrott som folkhälsan i kommunen och därmed bidra till Uppsala kommuns hållbara utveckling och tillväxt.

### **5. Kortsiktiga mål – budget 2013 (1 år)**

Bolagets budget för 2013 har upprättats i form av resultaträkning, balansräkning samt kassaflödesanalys enligt bilaga. Utgångspunkten för denna budget är att bolaget redan under år 2013 upprättar en underhållsplan och genomför ett planerat underhåll som innebär att del av det eftersatta underhållet återhämtas.

### **6. Långsiktiga mål – plan 2014 - 2016 (3 år)**

Bolagets har upprättat en långsiktig plan vars ekonomiska perspektiv framgår av resultaträkning, balansräkning samt kassaflödesanalys enligt bilaga.

Långsiktigt ska bolaget verka för att skapa en med verksamheterna gemensam syn på hur fastigheterna kan stödja den verksamheten som bedrivs på dem.

Ekonomibilagor: Resultaträkning, balansräkning samt kassaflödesanalys.

## Resultaträkning

	2013	2014	2015	2016
<i>Årsslut: 31 december</i>				
<i>Valuta: Mkr</i>				
Hysesintäkter - Kommun	34,2	34,9	35,6	36,3
Hysesintäkter - Extern	0,5	0,5	0,5	0,5
Hysesintäkter - Nyinvesteringar	0,4	1,1	1,9	2,8
Vakanser	(2,5)	(2,6)	(2,7)	(2,8)
<b>Total hyesintäkter</b>	<b>32,6</b>	<b>34,0</b>	<b>35,4</b>	<b>36,8</b>
D&U - Övrigt	(8,9)	(9,1)	(9,2)	(9,4)
D&U - Media	(5,9)	(6,0)	(6,2)	(6,3)
D&U - Nyinvesteringar	(0,1)	(0,3)	(0,4)	(0,6)
Tillkommande underhållspengar	(4,0)	(4,0)	(4,0)	(4,0)
Fastighetsskatt	-	-	-	-
<b>Driftnetto</b>	<b>13,7</b>	<b>14,6</b>	<b>15,6</b>	<b>16,5</b>
Administrativa kostnader	(3,0)	(2,0)	(2,1)	(2,1)
<b>EBITDA</b>	<b>10,7</b>	<b>12,6</b>	<b>13,5</b>	<b>14,4</b>
Avskrivningar	(5,4)	(5,7)	(6,0)	(6,2)
<b>EBIT</b>	<b>5,3</b>	<b>6,9</b>	<b>7,5</b>	<b>8,1</b>
Räntekostnader	(7,0)	(7,0)	(7,0)	(7,0)
<b>EBT</b>	<b>(1,7)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>0,5</b>	<b>1,1</b>
Skatt	-	-	(0,1)	(0,2)
<b>Nettoreultat</b>	<b>(1,7)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>0,4</b>	<b>0,9</b>
Lokalyta	49 585 kvm	49 958 kvm	50 332 kvm	50 705 kvm
Tillväxt hyesintäkter	n.a.	4,2%	4,1%	4,1%
Vakansnivå	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%
Hysesintäkter per kvm	658 kr/kvm	680 kr/kvm	703 kr/kvm	726 kr/kvm
D&U per kvm	381 kr/kvm	387 kr/kvm	394 kr/kvm	401 kr/kvm
Driftnetto per kvm	277 kr/kvm	293 kr/kvm	309 kr/kvm	326 kr/kvm
EBITDA-marginal	32,9%	37,1%	38,1%	39,1%
EBIT-marginal	16,4%	20,4%	21,2%	22,1%
EBT-marginal	-5,1%	-0,3%	1,4%	3,0%
Vinstmarginal	-5,1%	-0,3%	1,1%	2,4%

## Balansräkning

Årsslut: 31 december	2013	2014	2015	2016
Valuta: Mkr				
Mark	53,5	53,5	53,5	53,5
Byggnader	172,8	176,6	180,1	183,3
<b>Anläggningstillgångar</b>	<b>226,2</b>	<b>230,0</b>	<b>233,5</b>	<b>236,8</b>
Investeringsmoms	12,2	9,5	7,4	5,4
Stämpelskatt	6,0	5,9	5,7	5,6
<b>Finansiella tillgångar</b>	<b>18,3</b>	<b>15,4</b>	<b>13,1</b>	<b>11,0</b>
Kassa	(1,1)	(2,1)	(3,0)	(3,2)
<b>Kortfristiga fordringar</b>	<b>(1,1)</b>	<b>(2,1)</b>	<b>(3,0)</b>	<b>(3,2)</b>
<b>Totala tillgångar</b>	<b>243,4</b>	<b>243,3</b>	<b>243,7</b>	<b>244,6</b>
Eget kapital	42,6	40,9	40,8	41,2
Årets resultat	(1,7)	(0,1)	0,4	0,9
<b>Totalt Eget Kapital</b>	<b>40,9</b>	<b>40,8</b>	<b>41,2</b>	<b>42,0</b>
Leverantörsskulder	1,8	1,8	1,8	1,8
<b>Kortfristiga skulder</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>
Externt lån	200,7	200,7	200,7	200,7
<b>Långfristiga skulder</b>	<b>200,7</b>	<b>200,7</b>	<b>200,7</b>	<b>200,7</b>
<b>Skulder och Eget kapital</b>	<b>243,4</b>	<b>243,3</b>	<b>243,7</b>	<b>244,6</b>
Nettoskuld	201,8	202,9	203,7	203,9
Soliditet	16,8%	16,8%	16,9%	17,2%
Nettorörelsekapital, i % av omsättningen	-5,5%	-5,2%	-5,1%	-5,0%
Investeringar, i % av omsättningen	28,6%	27,5%	26,4%	25,3%
Investeringar, i % av anläggningstillgångar	4,1%	4,1%	4,0%	3,9%

## Kassaflödesanalys

Årsslut: 31 december	2013	2014	2015	2016
Valuta: Mkr				
EBITDA	10,7	12,6	13,5	14,4
Räntekostnader	(7,0)	(7,0)	(7,0)	(7,0)
Skatt	-	-	(0,1)	(0,2)
Förändring rörelsekapital	1,8	(0,0)	0,0	0,0
Återföring investeringsmoms	2,8	2,7	2,1	2,0
Investeringar	(9,3)	(9,3)	(9,3)	(9,3)
Förändring externt lån	-	-	-	-
Nyemission	-	-	-	-
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>(1,1)</b>	<b>(1,1)</b>	<b>(0,9)</b>	<b>(0,2)</b>
Kassa vid årets början	-	(1,1)	(2,1)	(3,0)
Årets kassaflöde	(1,1)	(1,1)	(0,9)	(0,2)
Kassa vid årets slut	(1,1)	(2,1)	(3,0)	(3,2)

Bilaga 3 Uppsala Kommun Förvaltningsfastigheter AB

Ägardirektiv

Bolagsordning

Affärsplan

Budget 2013, Plan 2014-2016

## ÄGARDIREKTIV

Uppsala kommunfullmäktige har i IVE 2013-2016 fastställt följande ägardirektiv:

### Uppsala kommuns styrmodell – De helägda bolagens ansvar

Styrelserna i de kommunala bolagen ansvarar för att den operativa verksamheten i respektive bolag bedrivs i enlighet med bolagets ändamål samt de ägardirektiv och krav som beslutas av kommunfullmäktige.

### IVE-processen – Uppföljning - De helägda bolagens ansvar

Uppföljning av de helägda bolagen sker genom den rapportering som görs till Uppsala Stadshus AB vilken sedan bildar grund för kommunens årsredovisning där de kommunala bolagen utgör en delmängd. Uppsala Stadshus AB följer upp dotterbolagens verksamhet utifrån kommunfullmäktiges direktiv samt de affärsplaner och budgetar som fastställs för respektive bolag. I de direktiv som kommunfullmäktige anger för moderbolaget ingår:

- att leda och samordna verksamheten i bolagskoncernen.
- att utöva ekonomisk kontroll och uppföljning
- att utveckla effektivare styrformer och samspelet mellan ägare, koncernledning och dotterbolag.

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

### Ägardirektiv, avkastningskrav och utdelningsprinciper för Uppsala Stadshus AB och dotterbolagen i stadshuskoncernen

#### **Ägardirektiv för samtliga bolag**

Kommunfullmäktige har beslutat om ett antal policyer. Dessa omfattar samtliga nämnder och bolag. Som exempel kan nämnas policy för hållbar utveckling och arbetsgivarpolicy. De av kommunstyrelsen fattade riktlinjerna för sponsring och sociala medier ska tillämpas i bolagen. Det ingår i varje bolags ansvar att arbeta i enlighet med kommunfullmäktiges beslut.

Samtliga bolag ska pröva administrativ utveckling med andra verksamheter.

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

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

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



Rekryteringsprocess och förhandling av anställningsvillkor för vd och ledande befattningshavare i dotterbolagen ska ske i samförstånd med Uppsala Stadshus AB.

#### Uppsala Kommun Förvaltningsfastigheter AB

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

Vid uthyrning inom kommunen ska bolaget tillämpa det system för internförhyrning som beslutats av Uppsala kommun. Gällande hyresnivåer ska vara oförändrade under 2013.

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

Bolaget ska systematiskt stödja tillämpningen av ny energiteknik.

#### Avkastningskrav

Bolaget ska över tid ha ett resultat före avskrivningar, räntor och skatt som minst uppgår till 45 procent av totala hyresintäkter.

På kort sikt, under de tre första åren, får bolaget ha ett resultat som motsvarar ett värde om 25 procent mätt på samma sätt.

Båda dessa avkastningskrav baseras på att bolaget genomför ett planerat underhåll i den omfattning som långsiktigt säkerställer kvaliteten i fastigheterna utifrån de krav som medborgare och hyresgäster har. Bolaget har även kapitaliserats på en högre nivå än vad som gäller för de två övriga nya fastighetsbolagen.

#### Utdelningsprincip

Enligt huvudprincipen för Uppsala Stadshuskoncern.

# BOLAGSORDNING

## FÖR UPPSALA KOMMUN FÖRVALTNINGSFASTIGHETER AB

(tidigare .....

Org.nr xxxxxx-xxxx

---

### Antagen på extrastämma [●]

#### § 1 Firma

Bolagets firma är Uppsala Kommun Förvaltningsfastigheter AB.

#### § 2 Säte

Styrelsen ska ha sitt säte i Uppsala.

#### § 3 Syfte och verksamhetsföremål

Bolaget ska, med tillämpning av de kommunalrättsliga principerna i 2 kap. och 8 kap. 3c kommunallagen (1991:900), tillhandahålla lokaler för de olika verksamheter som Uppsala kommun bedriver samt därmed jämförlig verksamhet. Nämnade kommunalrättsliga principer utgör inget hinder för att verksamheten ska bedrivas på affärsmässiga grunder vid tillämpningen av 3 kap. 6§ lagen (2009:47) om vissa kommunala befogenheter. Föremålet för bolagets verksamhet är att förvärva, avyttra, äga, i egen regi bebygga och förvalta fastigheter och tomträtt för uthyrning av lokaler huvudsakligen till de specialverksamheter som Uppsala kommun bedriver, med undantag för skol- och förskoleverksamhet samt fritids-, sport-, evenemangs- och rekreationsverksamhet, och därvid bidra till bästa möjliga nyttjande av den samlade fasta egendom, tomträtter och lokaler som används i alla de verksamheter som Uppsala kommun bedriver.

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

#### § 4 Aktiekapital

Aktiekapitalet ska vara lägst [tiomiljoner (10 000 000) kronor och högst fyrtiomiljoner (40 000 000) kronor.]

#### § 5 Antal aktier

Antalet aktier får lägst vara 10 000 och högst 40 000 stycken.

## **§ 6 Styrelse**

Styrelsen ska bestå av lägst fem (5) och högst sju (7) ledamöter med högst (5) suppleanter.

Styrelseledamöter och suppleanter utses av Uppsala kommunfullmäktige för tiden från den årsstämma som följer närmast efter det att allmänt val till kommunfullmäktige förrättats intill slutet av den årsstämma som följer efter nästa val till kommunfullmäktige.

Kommunfullmäktige utser även ordförande och vice ordförande i bolagets styrelse.

## **§ 7 Revisorer**

För granskning av bolagets årsredovisning jämte bokföringen, samt i förekommande fall koncernredovisning, samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, ska bolagsstämman utse en (1) revisor och, om bolagsstämman finner så lämpligt, en (1) revisorssuppleant. Till revisor får även ett registrerat revisionsbolag utses. Av bolagsstämman utsedd revisor och revisorssuppleant ska vara auktoriserade revisorer.

Revisorn eller revisionsbolaget, och i förekommande fall suppleantens, uppdrag gäller till slutet av den årsstämma som hålls under det fjärde räkenskapsåret efter det då revisorn utsågs.

## **§ 8 Lekmannarevisorer**

För samma mandatperiod som gäller för bolagets revisorer ska kommunfullmäktige i Uppsala kommun utse en (1) av de revisorer som enligt 9 kap. 1 § kommunallagen (1991:900) valts för granskning av kommunstyrelsen och övriga nämnders verksamhet att vara lekmannarevisor och, om bolagsstämman finner så lämpligt, en (1) revisorssuppleant.

## **§ 9 Kallelse till bolagsstämma**

Kallelse till bolagsstämma ska ske genom brev med posten eller elektroniskt (e-post) till aktieägarna tidigast fyra och senast två veckor före stämman.

## **§ 10 Ärenden på årsstämma**

På årsstämma ska följande ärenden förekomma till behandling.

1. Stämmans öppnande.
2. Val av ordförande vid stämman samt utseende av protokollförare.
3. Upprättande av och godkännande av röstlängd.
4. Val av en person jämte ordföranden att justera protokollet.
5. Godkännande av dagordning.
6. Prövning om stämman blivit behörigen sammankallad.
7. Framläggande av årsredovisningen, revisionsberättelsen och lekmannarevisorns granskningsrapport samt i förekommande fall koncernredovisningen och koncernrevisionsberättelsen.

8. Beslut om:
- a) fastställelse av resultat- och balansräkningen samt i förekommande fall av koncernresultat- och koncernbalansräkning;
  - b) dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust enligt den fastställda balansräkningen samt i förekommande fall koncernbalansräkningen; och
  - c) ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och verkställande direktören.
9. Anteckning om Uppsala kommunfullmäktiges val av styrelseledamöter och suppleanter.
10. Val av en revisor och en revisorssuppleant.
11. Anteckning om Uppsala kommunfullmäktiges val av lekmannarevisor och suppleant.
12. Fastställande av arvoden åt styrelsen och revisorerna.
13. Annat ärende som ankommer på bolagsstämman enligt aktiebolagslagen eller bolagsordningen.

### **§ 11 Räkenskapsår**

Bolagets räkenskapsår ska vara kalenderår.

### **§ 12 Fullmäktiges rätt att ta ställning**

Bolaget ska bereda kommunfullmäktige i Uppsala kommun möjlighet att ta ställning innan sådana beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt fattas.

Ett beslut om avyttring och förvärv av en fastighet, lokal eller tomträtt och, i förekommande fall, aktier eller andel i dotterbolag, är vid beaktande av denna § 12 alltid att anse som ett beslut av större vikt.

### **§ 13 Ändring av bolagsordning**

Denna bolagsordning får inte ändras utan godkännande av kommunfullmäktige i Uppsala kommun.

**FÖRSÄTTSLAD TILL RAPPORTPAKET SOM ÅTERSÄNDS TILL UPPSALA KOMMUN**

**ÅTER TILL UPPSALA KOMMUN**

**KLK**

**Johan Lambe**

**753 75 UPPSALA**

**RAPPORTPAKET inkl AFFÄRSPLAN**

**BUDGET 2013**

**och**

**PLANER 2014-2016**

**I**

**UPPSALA STADSHUSKONCERNEN**

**BOLAG/KONCERN**

Uppsala Kommun Förvaltningsfastigheter AB

**UPPSALA DEN**

12 november 2012

**EKONOMICHEF/EKONOMIANSVARIG**

Ej tillsatt

(UNDERSKRIFT)

**VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR**

Ej tillsatt

(UNDERSKRIFT)

# Uppsala Kommun Förvaltningsfastigheter AB:s affärsplan [med Budget] 2013 och plan 2014-2016

## 1. Kommunens krav

### Uppsala Kommun Förvaltningsfastigheter AB

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

Vid uthyrning inom kommunen ska bolaget tillämpa det system för internförhyrning som beslutats av Uppsala kommun. Gällande hyresnivåer ska vara oförändrade under 2013.

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

Bolaget ska systematiskt stödja tillämpningen av ny energiteknik.

### Avkastningskrav

Bolaget ska över tid ha ett resultat före avskrivningar, räntor och skatt som minst uppgår till 45 procent av totala hyresintäkter.

På kort sikt, under de tre första åren, får bolaget ha ett resultat som motsvarar ett värde om 25 procent mätt på samma sätt.

Båda dessa avkastningskrav baseras på att bolaget genomför ett planerat underhåll i den omfattning som långsiktigt säkerställer kvaliteten i fastigheterna utifrån de krav som medborgare och hyresgäster har. Bolaget har även kapitaliserats på en högre nivå än vad som gäller för de två övriga nya fastighetsbolagen.

### Utdelningsprincip

Enligt huvudprincipen för Uppsala Stadshuskoncern.

## 2. Nuläge

Bolaget har den 1 januari 2013 övertagit fastigheter och tomträtter från Uppsala kommun för uthyrning av lokaler huvudsakligen till de olika specialverksamheter som Uppsala kommun bedriver. Bolagiseringen av dessa förvaltningsfastigheter ingår som en del i en samlad bolagisering av kommunens fastighetsbestånd. Det övergripande syftet med denna bolagisering är att skapa en effektiv förvaltning med fokus på att utveckla kvaliteten i fastigheterna på ett sådant sätt att medborgarnas, de kommunala verksamheternas och berörda nämndernas behov säkerställs.

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

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

### **3. Antaganden om framtiden och möjligheter till utveckling**

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

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

### **4. Affärsidé**

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

### **5. Kortsiktiga mål – budget 2013 (1 år)**

Bolagets budget för 2013 har upprättats i form av resultaträkning, balansräkning samt kassaflödesanalys enligt bilaga. Utgångspunkten för denna budget är att bolaget redan under år 2013 upprättar en underhållsplan och genomför ett planerat underhåll som innebär att del av det eftersatta underhållet återhämtas.

### **6. Långsiktiga mål – plan 2014 - 2016 (3 år)**

Bolagets har upprättat en långsiktig plan vars ekonomiska perspektiv framgår av resultaträkning, balansräkning samt kassaflödesanalys enligt bilaga.

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

Ekonomibilagor: Resultaträkning, balansräkning samt kassaflödesanalys.

## Resultaträkning

	2013	2014	2015	2016
<i>Årsslut: 31 december</i>				
<i>Valuta: Mkr</i>				
Hyresintäkter - Kommun	28,7	29,3	29,9	30,5
Hyresintäkter - Extern	1,0	1,0	1,0	1,0
Hyresintäkter - Nyinvesteringar	0,5	9,1	23,9	31,2
Vakanser	(2,1)	(2,8)	(3,8)	(4,4)
<b>Total hyresintäkter</b>	<b>28,1</b>	<b>36,7</b>	<b>51,0</b>	<b>58,4</b>
D&U - Övrigt	(8,6)	(8,8)	(8,9)	(9,1)
D&U - Media	(5,7)	(5,8)	(6,0)	(6,1)
D&U - Nyinvesteringar	(0,1)	(2,1)	(5,4)	(7,0)
Tillkommande underhållspengar	(5,1)	(5,1)	(5,1)	(100,0)
Fastighetsskatt	(1,8)	(1,8)	(1,9)	(1,9)
<b>Drifnetto</b>	<b>6,7</b>	<b>13,1</b>	<b>23,7</b>	<b>(65,8)</b>
Administrativa kostnader	(3,0)	(2,0)	(2,1)	(2,1)
<b>EBITDA</b>	<b>3,7</b>	<b>11,0</b>	<b>21,6</b>	<b>(67,9)</b>
Avskrivningar	(6,9)	(10,1)	(15,4)	(17,9)
<b>EBIT</b>	<b>(3,2)</b>	<b>0,9</b>	<b>6,2</b>	<b>(85,8)</b>
Räntekostnader	(6,5)	(9,8)	(15,3)	(18,9)
<b>EBT</b>	<b>(9,7)</b>	<b>(8,9)</b>	<b>(9,1)</b>	<b>(104,7)</b>
Skatt	-	-	-	-
<b>Nettoresultat</b>	<b>(9,7)</b>	<b>(8,9)</b>	<b>(9,1)</b>	<b>(104,7)</b>
Lokalyta	33 861 kvm	41 861 kvm	47 861 kvm	48 340 kvm
Tillväxt hyresintäkter	n.a.	30,6%	38,9%	14,5%
Vakansnivå	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%
Hyresintäkter per kvm	829 kr/kvm	876 kr/kvm	1 065 kr/kvm	1 208 kr/kvm
D&U per kvm	578 kr/kvm	521 kr/kvm	531 kr/kvm	2 528 kr/kvm
Drifnetto per kvm	198 kr/kvm	312 kr/kvm	495 kr/kvm	(1 360) kr/kvm
EBITDA-marginal	13,2%	30,0%	42,4%	-116,3%
EBIT-marginal	-11,4%	2,4%	12,1%	-146,9%
EBT-marginal	-34,7%	-24,3%	-17,9%	-179,3%
Vinstmarginal	-34,7%	-24,3%	-17,9%	-179,3%



## Balansräkning

Årsslut: 31 december

Valuta: Mkr

	2013	2014	2015	2016
Mark	68,7	68,7	68,7	68,7
Byggnader	221,8	411,8	546,6	540,8
<b>Anläggningstillgångar</b>	<b>290,5</b>	<b>480,5</b>	<b>615,3</b>	<b>609,5</b>
Investeringsmoms	65,2	49,6	34,1	18,7
Stämpelskatt	7,7	7,5	7,4	7,2
<b>Finansiella tillgångar</b>	<b>72,9</b>	<b>57,2</b>	<b>41,5</b>	<b>25,9</b>
Kassa	2,6	4,5	6,6	6,2
<b>Kortfristiga fordringar</b>	<b>2,6</b>	<b>4,5</b>	<b>6,6</b>	<b>6,2</b>
<b>Totala tillgångar</b>	<b>366,0</b>	<b>542,2</b>	<b>663,4</b>	<b>641,7</b>
Eget kapital	186,9	177,2	168,3	159,2
Årets resultat	(9,7)	(8,9)	(9,1)	(104,7)
<b>Totalt Eget Kapital</b>	<b>177,2</b>	<b>168,3</b>	<b>159,2</b>	<b>54,5</b>
Leverantörsskulder	1,9	2,0	2,3	10,2
<b>Kortfristiga skulder</b>	<b>1,9</b>	<b>2,0</b>	<b>2,3</b>	<b>10,2</b>
Externt lån	186,9	371,9	501,9	576,9
<b>Långfristiga skulder</b>	<b>186,9</b>	<b>371,9</b>	<b>501,9</b>	<b>576,9</b>
<b>Skulder och Eget kapital</b>	<b>366,0</b>	<b>542,2</b>	<b>663,4</b>	<b>641,7</b>
Nettoskuld	184,3	367,5	495,3	570,8
Soliditet	48,4%	31,0%	24,0%	8,5%
Nettorörelsekapital, i % av omsättningen	-6,6%	-5,3%	-4,4%	-17,5%
Investeringar, i % av omsättningen	42,7%	545,2%	294,3%	20,5%
Investeringar, i % av anläggningstillgångar	4,1%	41,6%	24,4%	2,0%

## Kassaflödesanalys

Årsslut: 31 december	2013	2014	2015	2016
Valuta: Mkr				
EBITDA	3,7	11,0	21,6	(67,9)
Räntekostnader	(6,5)	(9,8)	(15,3)	(18,9)
Skatt	-	-	-	-
Förändring rörelsekapital	1,9	0,1	0,3	7,9
Återföring investeringsmoms	15,6	15,5	15,5	15,4
Investeringar	(12,0)	(200,0)	(150,0)	(12,0)
Förändring externt lån	-	185,0	130,0	75,0
Nyemission	-	-	-	-
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>2,6</b>	<b>1,9</b>	<b>2,2</b>	<b>(0,4)</b>
Kassa vid årets början	-	2,6	4,5	6,6
Årets kassaflöde	2,6	1,9	2,2	(0,4)
Kassa vid årets slut	2,6	4,5	6,6	6,2

## Fastigheter i ett skolfastighetsbolag

1. Almunge Högstskola o Kyrkskola  
Almungeberg 1:6
2. Almunge Fritids  
Almungeberg 1:6
3. Lillgårdets Förskola  
Almunge-Lövsta 3:4
4. STENHAGENSKOL O GYMNASTIK  
BERTHÅGA 22:3
5. Förskola och Fritidsverksamhet  
Berthåga 22:3
6. GRUNDSTENENS SKOLA  
BERTHÅGA 22:4
7. STENHÄLLEN FÖRSKOLA  
BERTHÅGA 25:2
8. STENRÖSETS FÖRSKOLA  
BERTHÅGA 31:2
9. OPALENS FÖRSKOLA  
BERTHÅGA 42:3
10. Bildnings- & Kulturcentrum  
Berthåga 60:1
11. BJÖRKVALLSSKOLAN (HÖGST)  
BJÖRKLINGE 2:33
12. Ramsjö Förskola  
Björklinge 2:33
13. Boländernas Förskola  
Boländerna 1:28
14. BOLANDSSKOLAN  
BOLÄNDERNA 4:1
15. SKOLA I BÄLINGE  
BÄLINGE 1:34
16. BÄLINGEBY SKOLA  
BÄLINGE 3:1
17. Klockarbol Förskola  
Bälinge-Ekeby 1:177
18. HAGMARKEN FÖRSKOLA  
BÄLINGE-EKEBY 2:288
19. Dalby Resursskola  
Dalby 6:1
20. DANMARKS SKOLA o FÖRSKOLA  
DANMARK 3:3
21. NANNASKOLAN  
DRAGARBRUNN 13:1
22. BREDABLICK, CEDERBLADSKOLAN  
DRAGARBRUNN 5:4
23. BALDESKOLAN  
DRAGARBRUNN 9:1
24. Knutby Skola  
Ellsta 2:30
25. Glimmern Förskola  
Eriksberg 18:2
26. ERIKSBERGSSKOLAN  
ERIKSBERG 24:1  
ERIKSBERG 25:1  
ERIKSBERG 26:1
27. HÅGADALSSKOLAN  
ERIKSBERG 35:1
28. Täljstenens förskola  
Eriksberg 37:2
29. MAGDEBURG/LINNÉ  
FJÄRDINGEN 7:11
30. Ekebygymnasiet A-huset HR  
Flogsta 11:14
31. FLOGSTA LÅGSTADIESKOLA  
FLOGSTA 19:1
32. Kullens Förskola  
FLOGSTA 19:2
33. Flogsta Förskola  
Flogsta 23:6
34. VOKSENÅSENS FÖRSKOLA  
FLOGSTA 36:1
35. FULLERÖ FÖRSKOLA  
FULLERÖ 29:1
36. Lyckebo Förskola  
FULLERÖ 40:3
37. Funbo Skola  
Funbo-Sundby 2:19
38. Funbo Förskola  
Funbo-Sundby 2:22
39. Almtuna Förskola  
Fålhagen 1:34
40. VAKSALASKOLAN  
FÅLHAGEN 12:1

- |     |  |  |
|-----|--|--|
| 41. | ALMTUNASKOLAN<br>FÅLHAGEN 25:18                                  | Jälla 1:7<br>Jälla 2:18  |
| 42. | Celsiuskolan<br>Fålhagen 26:1                                    | 63. Lustigkullens förskola, brandstation<br>Knutby 1:16  |
| 43. | Petterslunds Förskola 1<br>Fålhagen 7:1                          | 64. Ekudden Skola och förskola<br>Kronåsen 1:25  |
| 44. | Yrsa Förskola (Laxen, Bamse)<br>Gamla Uppsala 102:1              | 65. KVARNGÄRDESSKOLAN<br>KVARNGÄRDET 1:20  |
| 45. | Kastellet Förskola<br>Gamla Uppsala 21:20                        | 66. Höganäs Förskola<br>Kvarngärdet 14:3   |
| 46. | Gamla Uppsalaskolan<br>Gamla Uppsala 21:48                       | 67. Botulv Förskola<br>Kvarngärdet 14:6  |
| 47. | Nyby Förskola<br>Gamla Uppsala 94:2                              | 68. RINGAREN FÖRSKOLA<br>KVARNGÄRDET 59:1  |
| 48. | FREDRIKA BREMERSSKOLAN<br>GAMLA UPPSALA 94:3                     | 69. Bergaskolan, Smulan Fritid<br>Kåbo 21:10   |
| 49. | VÄXTHUSET SKOLA O FÖRSKOLA<br>GOTTSUNDA 11:21<br>GOTTSUNDA 11:22 | 70. JÄRLÅSA SKOLA<br>LILLA SLÄSSBO 1:35  |
| 50. | Berwald Förskola<br>Gottsunda 33:1                               | 71. Järlåsa Förskola<br>Lilla Slässbo 1:35   |
| 51. | STENHAMMARSSKOLAN<br>GOTTSUNDA 35:1                              | 72. Brune Förskola<br>Luthagen 1:23  |
| 52. | Sopranens Förskola<br>Gottsunda 39:2                             | 73. Luthagen Försk, o Montessori<br>Luthagen 15:1  |
| 53. | MUSIKLÅDAN<br>GOTTSUNDA 44:2                                     | 74. KIM FÖRSKOLA<br>LUTHAGEN 29:13   |
| 54. | Dirigentens förskola<br>Gottsunda 45:2                           | 75. Tiundaskolan<br>Luthagen 35:10   |
| 55. | STENHAMMARS FÖRSKOLA<br>GOTTSUNDA 46:1                           | 76. Sverkerskolan, Nypan Fritid<br>Luthagen 39:1<br>Luthagen 39:2<br>Luthagen 39:3<br>Luthagen 39:4<br>Luthagen 39:5<br>Luthagen 39:6<br>Luthagen 39:7 |
| 56. | LILJEFORSSKOLAN<br>GRÄNBY 20:1                                   | 77. Fyrisskolan<br>Luthagen 50:1   |
| 57. | GRÄNBYSKOLAN<br>GRÄNBY 20:1                                      | 78. Hemming Förskola<br>Luthagen 53:2  |
| 58. | Solskenets Förskola, Skola<br>Gränby 22:1                        | 79. KARLAVAGNEN FÖRSKOLA<br>LUTHAGEN 62:6  |
| 59. | Parken Förskola<br>Gränby 23:1                                   | 80. KATEDRALSKOLAN<br>LUTHAGEN 74:1  |
| 60. | Gåvsta Förskola<br>Gåvsta 2:31                                   |  |
| 61. | JUMKILS SKOLA<br>JUMKIL 1:1 1:2                                  |  |
| 62. | JÄLLASKOLAN<br>Jälla 1:4   |  |

81. REKTORSGÅRDEN ("KATTE")  
LUTHAGEN 75:1
82. Länna Förskola  
Löt 1:18
83. Länna Skola  
Löt 3:1
84. Bellmansskolan  
Löten 11:16
85. Lagerlöfs Förskola  
Löten 6:7
86. von Bahrs skola  
Löten 9:2
87. Löten Förskola  
Löten 9:2
88. TRÄDGÅRDSSTADENS FÖRSKOLA  
NORBY 115:1
89. Silikatet Förskola  
Norby 31:74
90. SMÅFOLKETS FÖRSKOLA F-KOOP  
NORBY 49:1
91. MYGGANS FÖRSKOLA F-KOOP  
NORBY 63:1
92. HUMLANS FÖRSKOLA F-KOOP  
NORBY 63:36
93. MALMASKOLAN  
NORBY 68:1
94. NÅNTUNASKOLAN  
NÅNTUNA 26:1
95. Myrgången Förskola  
Nåntuna 27:1
96. GLADER F-KOOP, KOJANS F-KOOP  
NÅNTUNA 36:1
97. BOLLPLAN, JUMKIL  
NÄSET 1:10
98. Grönängens Förskola  
Ramsjö 3:67
99. RAMSTA SKOLA O FÖRSKOLA  
RAMSTA 2:1  
RAMSTA 2:2
100. Gåvsta skola  
Rasbo 3:1  
Gåvsta 1:24
101. Eriksskolan  
Rickomberga 9:7
102. Uven gymnasium, Bibl, Fritids  
Sala Backe 10:2
103. Sala Backe förskola  
Sala Backe 10:2
104. BRANTINGSSKOLAN  
SALA BACKE 15:1
105. Johannesbäcksskolan  
Sala Backe 24:2
106. RÖDMYRANS FÖRSKOLA F-KOOP  
SALA BACKE 35:4
107. Källparken Förskola  
Sala Backe 39:1
108. SKUTTUNGE SKOLA  
SKUTTUNGE 1:5
109. LILLSKUTTS FÖRSKOLA  
SKUTTUNGE 5:4
110. SKUTTUNGE SKOLA  
SKUTTUNGE 5:7
111. Stavby skola  
Stavby 9:1
112. Vretens förskola  
Storvreta 3:29
113. Pluggparadiset  
Storvreta 4:70
114. STORVRETASKOLAN  
STORVRETA 44:2
115. Astrakanen Förskola  
Storvreta 47:267
116. ÄRENTUNASKOLAN  
STORVRETA 47:439
117. SKOGSBACKENS FÖRSKOLA  
STORVRETA 47:506
118. VIDEUNGENS MONTESSORIFÖRSKOLA  
SUNNERSTA 104:15
119. KOHAGEN FÖRSKOLA  
SUNNERSTA 123:4
120. ORRPARKEN FÖRSKOLA  
SUNNERSTA 183:1
121. TALGOXEN SKOLA  
SUNNERSTA 51:61
122. PILFINKENS MONTESSORIFÖRSKOLA  
SUNNERSTA 56:26
123. SUNNERSTASKOLAN  
SUNNERSTA 80:7

124. MOLLY'S FARM  
SUNNERSTA 84:18
125. DOMARRINGENS SKOLA  
SVARTBÄCKEN 3:3
126. SVARTBÄCKENS FÖRSKOLA  
SVARTBÄCKEN 30:3
127. SÄVJASKOLAN  
SÄVJA 1:55
128. UPPSÄVJASKOLAN  
SÄVJA 1:55
129. UPPSÄVJA FÖRSKOLA  
SÄVJA 1:55
130. STORDAMMSSKOLAN  
SÄVJA 1:55
131. SÄVJA FÖRSKOLA  
SÄVJA 51:1
132. SKYTTORPS SKOLA  
TENSTA-ÅSBY 3:27
133. JÄLLASKOLAN  
Torkarby 2:6
134. TUNA SKOLA, O D T FÖRSKOLA  
TUNA 11:10
135. TUNABERGSSKOLAN  
TUNA BACKAR 34:4
136. Alléns Förskola  
Tuna Backar 38:2
137. Vaksala kyrkskola  
Vaksala 3:1
138. Stugans Förskola F-Koop  
Valsätra 1:23
139. BÄCKLÖSASKOLAN  
VALSÄTRA 34:2
140. Bäcklösa Förskola  
Valsätra 34:2
141. STACKEN SKOLDAGHEM, LÅGSTADIET  
VALSÄTRA 5:10
142. STACKEN SKOLA  
VALSÄTRA 5:9
143. VALSÄTRASKOLAN  
VALSÄTRA 55:1
144. VALSÄTRA FÖRSKOLA  
VALSÄTRA 59:2
145. Fritidsverksamhet Vattholma  
Vattholma 5:213
146. VATTHOLMASKOLAN  
VATTHOLMA 5:213
147. MALMVÅGEN FÖRSKOLA  
VATTHOLMA 5:217
148. VÄNGE SKOLA  
VÄNGE 3:2
149. VÄNGE FÖRSKOLA  
VÄNGE 3:2
150. ÅKERLÄNNA SKOLA  
ÅKERLÄNNA 8:1
151. ÅKERLÄNNAS FRITIDS  
ÅKERLÄNNA 8:3
152. Fasanens Förskola  
Årsta 17:2
153. ÅRSTASKOLAN  
ÅRSTA 27:1
154. ÄPPELLUNDENS FÖRSKOLA  
ÅRSTA 39:18
155. ÅNGELSTA FÖRSKOLA  
ÅRSTA 59:1
156. ÅNGELSTASKOLAN  
ÅRSTA 59:2
157. KAMOMILLEN FÖRSKOLAÅRSTA 6:1
158. Slavsta förskola  
Årsta 81:1
159. Sjumilaskogens Förskola  
Ärnevi 1:26

## Fastigheter i ett Sport- och rekreativfastighetsbolag

1. Almunge Sim & Sporthall  
Almungeberg 1:6
2. FOTBOLLS/BANDYPLAN VATTHOLM  
BACKA 1:11
3. VATTHOLMA IP  
BACKA 2:1
4. BERTHÅGA IP  
BERTHÅGA 13:1
5. SANDVIKSBADET LÅNGSJÖN  
BJÖRKLINGE-TIBBLE 2:3
6. BÄLINGE IP  
BÄLINGE-EKEBY 1:18
7. BÄLINGEBADET  
BÄLINGE-EKEBY 1:4
8. EKEBYBODA SKJUTBANA  
EKEBYBODA 1:2 + 1:3
9. Fjällnora Fritid  
Fjällnora 2:1
10. Gula Villan Stadsträdgården  
Fjärdingen 1:2
11. PARKSNÄCKAN TEATER  
FJÄRDINGEN 1:2
12. STADSTRÄDGÅRDEN  
FJÄRDINGEN 1:5
13. UIF:s KLUBBLOKAL  
FLOGSTA 11:12
14. FÅLHAGENS IP  
FÅLHAGEN 1:32
15. ÖSTERÄNGENS IP  
FÅLHAGEN 1:34
16. Dagl verks, Lagdepå  
Gamla Uppsala 21:20
17. RÖBO TEGELBRUK  
GAMLA UPPSALA 21:29
18. SANDA RÖBO  
GAMLA UPPSALA 21:8
19. SPORTHALL GAMLA UPPSALA  
GAMLA UPPSALA 27:1
20. RÖBOFÖRRÅDET  
GAMLA UPPSALA 80:8
21. MOTORSTADION RÖRKEN(MARK)  
GRÄN 1:4
22. 4H-GÅRD GRÄNBY  
GRÄNBY 11:20
23. ISHALLEN  
GRÄNBY 11:29
24. 4H-GÅRD GRÄNBY  
GRÄNBY 11:6
25. 4H-GÅRD GRÄNBY  
GRÄNBY 11:6
26. MOTORSTADION RÖRKEN D A  
GRÖNVIKEN 1:4
27. Gåvstagården  
Gåvsta 1:24
28. Hammarskog Reningsverk  
Hammarskog 1:1
29. Naturskolan  
Hammarskog 1:1
30. BASTUBYGGNAD, HAMMARSKOG  
HAMMARSKOG 1:1
31. Hammarskogs Herrgård  
Hammarskog 1:1
32. Bläckhornet, Hammarskog  
Hammarskog 1:1
33. Östbergstorpet, Hammarskog  
Hammarskog 1:1
34. Fyris Torp, Hammarskog  
Hammarskog 1:1
35. STUDENTERNAS IP, BANDYPL  
KRONÅSEN 1:14
36. ANDERS DIÖSHALLEN  
KVARNGÄRDET 1:4
37. TRANSFORMATOR FD  
KVARNGÄRDET 1:7
38. EKEBYVALLENS IP  
KÅBO 1:1
39. JÄRLÅSA SPORTHALL  
LILLA SLÄSSBO 1:35
40. PELLETS, VÄRMEANLÄGGNING  
LILLA SLÄSSBO 1:35
41. Gullhagens IP, Almunge  
Lilla Väsby 1:35
42. TIUNDA IF KLUBBLOKAL  
LUTHAGEN 1:38
43. GARAGE/FÖRRÅD  
LÖTEN 1:12

44. LÖTEN 1:4  
LÖTEN 1:4
45. P-OMRÅDE AROSSKOLAN  
LÖTEN 5:4
46. LAGDEPÅ O SCOUTLOKAL  
NORBY 31:74
47. PILSBO FRILUFTSANLÄGGNING  
PILSBO 1:1
48. JÄRLÅSA IP  
ROSENBACKA 2:2
49. MOTORSTADION RÖRKEN  
RÖRKEN 1:2
50. BJÖRKVALLEN IP  
SNUGGA 1:27
51. FOTBOLLSPLAN, STORVRETA  
STORVRETA 36:4
52. FÖRENINGSLOKAL,STORVRETA  
STORVRETA 46:22
53. VILLA FRISTADEN  
SUNNERSTA 168:2
54. SUNNERSTA RASTSTUGA  
SUNNERSTA 51:26
55. SUNNERSTA IP  
SUNNERSTA 51:61
56. KANOTHUS, KLUBBHUS  
SUNNERSTA 51:92
57. Granebergs Camping mm  
Sunnersta 51:92
58. LYSSNAÄNGSBADET  
SUNNERSTA 51:92
59. FÖRENINGSSTUGA, KFUM  
SUNNERSTA 51:92
60. SUNNERSTA IDROTTSPAV.  
SUNNERSTA 80:7
61. Sunnersta Butik  
SUNNERSTA 86:6
62. Sävja IP  
Sävja 1:55
63. SCOUTGÅRDEN  
SÄVJA 1:55
64. LILLSKOGEN TORP  
SÄVJA 1:55
65. LOGE (FD RÖDA LADAN)  
SÄVJA 1:55
66. SKOGSVIKSTORPET DAGL VERKS  
SÄVJA 1:55
67. LINNÉGÅRDEN  
SÄVJA 1:55
68. ULVA KVARN  
ULVA 1:2
69. VALSÄTRA IP  
VALSÄTRA 57:1
70. VALSÄTRAPLAN IP  
VALSÄTRA 57:2
71. Vattholma sporthall  
Vattholma 5:321
72. VIKSTA IP  
VIKSTA 1:3
73. LURBO RIDANLÄGGNING  
VÅRDSÄTRA 11:21
74. VÄNGE IP  
VÄNGE-VÄSBY 1:4
75. ÅKERLÄNNA IP  
ÅKERLÄNNA 8:1
76. ÅRSTA IP DEL AV  
ÅRSTA 11:132
77. Årsta IP del av, Lagdepå  
Årsta 11:133
78. ÅRSTA IP DEL AV  
ÅRSTA 11:134
79. ÅRSTA IP DEL AV  
ÅRSTA 11:192
80. ÅRSTA IP OMKLÄDN-BARACK  
ÅRSTA 11:197
81. ÅRSTA IP DEL AV  
ÅRSTA 11:229
82. 4H-Gård Bolstaby  
Årsta 11:235
83. 4H-Gård Bolstaby  
Årsta 11:4
84. 4H-Gård Bolstaby  
Årsta 35:1
85. TESTENBADET  
ÖSTER-EDINGE 4:21



## **Fastigheter i ett Förvaltningsfastighetsbolag**

1. Brandstation Almunge  
Almunge-Lövsta 3:2
2. BRANDSTATION BJÖRKLINGE  
BJÖRKLINGE 2:33
3. BIBLIOTEK OCH FAMILJEDAGHEM  
BJÖRKLINGE-TIBBLE 5:31
4. UNGDOMENS HUS  
DRAGARBRUNN 3:1
5. WALMSTEDTSKA GÅRDEN  
FJÄRDINGEN 16:2
6. GRAND  
FJÄRDINGEN 27:11
7. ARBETSTRÄN CAFÉ VERKSAMH  
FLOGSTA 11:12
8. EKEBYVÄG/TERAPILOK  
FLOGSTA 11:12
9. EKEBY VERKSTAD MÄSSEN DAGL VER  
FLOGSTA 11:12
10. SARUK TERAPILOKAL  
FLOGSTA 11:14
11. DISPONENTVILLAN DAGL VERKS  
FLOGSTA 11:14
12. STORGÅRDEN  
GAMLA UPPSALA 20:1
13. BRANDSTATIONSMUSEUM G:LA U-A  
GAMLA UPPSALA 24:17
14. SKOGHALL  
KÅBO 1:36
15. BRANDSTATION, JÄRLÅSA NYA  
LILLA SLÄSSBO 1:180
16. BIOLOGISKA MUSEET,  
LUTHAGEN 1:5
17. Brandstation Skyttorps Nya  
Skyttorp 8:2
18. Uppsala Konsert och Kongress  
Fålhagen 4:6
19. Stadshuset  
DRAGARBRUNN 25:1
20. BRANDSTATION STORVRETA  
STORVRETA 47:277
21. CYKELVERKSTAD  
SÄVJA 8:17

## Ändringar (röd kursiv text) i reglemente för kommunstyrelsen och nämnderna i Uppsala kommun

**21 §** Idrotts- och fritidsnämnden ansvarar för

1. *planering och utveckling av idrotts- och fritidsverksamheten,*
2. *inhyrning av idrotts- och fritidsanläggningar,*
3. samverkan med förenings- och folkrörelser inom nämndens verksamhetsområde,
4. riktlinjer och mål för föreningsbidrag inom nämndens verksamhetsområde,
5. bokning av lokaler och anläggningar för idrotts- och fritidsverksamhet.

**23 §** *Fastighetsägarnämnden upphör.*

*Nämndens ansvar flyttas till bolag inom Uppsala Stadshus AB-koncernen samt gatu- och samhällsmiljönämnden.*

**24 §** Gatu- och samhällsmiljönämnden ansvarar för

1. planering, utbyggnad och förvaltning av gator, torg, parkering, parker, hamn och farled, samt övrig allmän platsmark, gång- och cykelvägar och kommunala trafikanläggningar,
2. upplåtelse av allmän plats,
3. förvaltning och vidareutveckling av naturreservat och övriga friluftsområden samt friluftsbad,
4. *förvaltning av kommunens fasta egendom,*
5. uppgifter enligt lagen (1978:234) om nämnder för vissa trafikfrågor,
6. planering av färdtjänst och skolskjutsverksamhet,
7. uppgifter enligt lagen (1997:735) om riksfärdtjänst och lagen (1997:736) om färdtjänst,
8. trafikplanering,
9. kommunal parkeringsövervakning och flyttning av fordon,
10. kommunens uppgifter enligt lagen (1998:814) med särskilda bestämmelser om gatuhållning och skyltning,
11. tillgänglighet och framkomlighet för kollektivtrafiken samt trafiksamordning med andra instanser,
12. trafiksäkerhetsarbete,
13. *planering av den kommunala lokalförsörjningen,*
14. *inhyrning av lokaler till kommunala verksamheter utom idrotts- och fritidsanläggningar,*
15. *inhyrning och förvaltning av kommunens bostäder för personer som omfattas av socialtjänstlagen (2001:453) och lagen (1993:387) om stöd och service till vissa funktionshindrade.*

Nämnden företräder arbetsgivaren för alla arbetstagare hos nämnden samt hos Idrotts- och fritidsnämnden, Plan- och byggnadsnämnden och Namngivningsnämnden.

Handläggare  
Helena Bavrell Östblom

Datum  
2012-10-22

Diarienummer

## BILAGA 8

### **PM angående skriften "Fastigheter i bolag, Steg för steg i bolagisering av kommunal fastighetsförvaltning", Sveriges Kommuner och landsting (SKL), 2011**

#### *Syfte*

Syftet med SKL:s skrift är att lyfta fram erfarenheter och lärdomar beträffande bolagisering av kommunal fastighetsförvaltning för verksamhetslokaler. En generell erfarenhet är att en separation av ägande och kontroll, som bolagisering innebär, medför tydligare ansvar och styrning. I skriften beskrivs också olika fallstudier i vilka sex kommuner beskriver bolagiseringsprocesserna och erfarenheterna av dessa. Promemorian behandlar inte de frågor som tas upp i andra bilagor i ärendet.

#### *Tidigare dokumentation*

Det finns flera studier kring frågorna bl.a. "Organisationsutveckling i offentliga fastighetsföretag av A Edström och S Gullander, 2002. I denna studie lyfts tre perspektiv på framgång som är viktiga att tänka på i samband med val av ny organisationsform. Det första perspektivet är frågan om effektivitet och hur detta skapas utifrån såväl ett ägarperspektiv som ett kundperspektiv. De två resterade perspektiven avser ledningens syn på vad som kännetecknar en framgångsrik organisation samt hur verksamheten och hur kompetensförsörjningen ska gå till.

I en annan studie "Är bra lokaler en formsak?" av M Hellström m.fl. 2004, framgår att ett motiv bakom valet av ny organisationsform var ett behov av att hitta en bättre lösning för hanteringen av underhållet av fastigheterna. I studierna som gjordes var underhållet eftersatt, främst på grund av att man valt att prioritera verksamhetens innehåll (driften) framför fastigheterna (förvaltningen av kapitalet). De främsta fördelarna med bolagsformen enligt studien var att beslutsvägarna blev kortare och att beslut av strategisk art fattades närmare verksamheten. Personal kunde dessutom utnyttjas mer flexibelt och det var även positivt för kompetensutvecklingen inom bolaget att renodla fastighetsverksamheten från övrig verksamhet då detta gav bättre möjlighet till fortbildning. En annan slutsats är att bolagisering skapar ett tydligare ansvar för ekonomin eftersom verksamhetens resultat- och balansräkning skiljs från övriga verksamheter. En annan aspekt är att bolagisering skiljer beställare och utförare åt. Erfarenheterna visar därvid att det är viktigt att förvaltningarna är bra beställare samt att det finns en fastighetsstrateg i kommunen. Framförhållning och planering på beställarsidan lyfts fram när det gäller lokalbehovet under kommande år. Detta för att underlätta utförande organisationens

planering av kapacitets utnyttjande. Detta är särskilt viktigt om en verksamhet binder mycket kapital och även då det rör sig om ”förvaltningsintensiva” fastigheter.

### ***Fallstudier - andra kommuners erfarenheter***

SKL har studerat sex olika kommuners erfarenheter av bolagisering av verksamhetslokaler. Kommunerna är Staffanstorp, Gnesta, Alvesta, Södertäljde, Gävle och Trollhättan. Det kan konstateras att det finns många likheter bakom motiven till bolagisering i kommunerna. Bolagisering görs när det finns behov av att skapa tydligare styrning och ansvarsfördelning. Ett ytterligare motiv är en strävan att öka effektiviteten i verksamheten. Vidare att bolagisering i en del fall använts som ett verktyg för att åstadkomma en nystart av en verksamhet som är i kris och som inte fungerar, t.ex. tillfälle att reglera det eftersatta underhållet. Nedan beskrivs studierna i fem av kommunerna.

#### *Ägardirektiv och bolagets utformning*

Av fallstudierna framgår att det finns vissa aspekter som är betydelsefulla för att få bolagiseringsprocessen att fungera. En aspekt är att ge bolaget utrymme att agera självständigt. Genom att ge bolaget de rätta förutsättningarna för att hantera underhåll och investeringar ges de bästa förutsättningarna för att utveckla verksamheten långsiktigt. Det krävs då handlingsfrihet för bolaget och att ägarnas styrning inte blir för omfattande. Det avgörande förefaller dessutom vara att bolaget har möjlighet att påverka hyressättningen utifrån verksamhetens inriktning och kundernas behov. Relaterad till detta är frågan om vilka ägardirektiv och därmed vilka villkor som bolaget ska verka under. I flertalet fall har det betonats att det är viktigt att ägaren ger bolaget möjlighet att förvalta och utveckla kapitalet. På sikt betyder det att bolaget måste gå med vinst för att säkerställa att värdet i balansräkningen inte urholkas. Vinst ger en sund ekonomi som är en förutsättning för att bolaget ska kunna utveckla verksamheten och genomföra underhåll/investeringar i såväl befintligt bestånd som i nyproduktion.

#### *Styrelsens sammansättning*

Styrelsens sammansättning har samband med ägardirektivet och ägarstyrningen. Det finns olika alternativ. Styrelsen kan bestå enbart av politiker eller vara blandad eller bestå såväl av politiker som av representanter från näringslivet. I flertalet fall har en blandad styrelse förordats då uppfattningen är att diskussionerna i styrelsen blir mer professionella och också mer fokuserade på själva verksamheten och dess villkor.

#### *Bolagsbildandet*

I flera fall framhålls betydelsen av att bolaget redan fanns på plats. Det handlar inte bara om att kommunen ska ha en motpart rent juridiskt och förhandlingsmässigt, utan också om att det ska finnas en organisation som kan ta över verksamheten och personalen. Om inte organisationsstrukturen och kompetensbehovet ses över på ett tidigt stadium kommer arbetet med detta pågå samtidigt som bolaget ska sköta den dagliga verksamheten, vilket tar tid från och kraft från organisationen och skapar turbulens bland personalen. De strategiska beslut som måste fattas inför bolagsbildning är dimensionering av personalstyrkan, vilken kompetens som behövs och hur organisationsstrukturen ska se ut. Enligt fallstudierna är det - utöver frågor om fastigheternas värde, behovet av underhåll, driftkostnader, hyressättningsmodell - viktigt att

utreda *hur* underhållet ska finansieras och på vilken nivå det ska vara. När det gäller praktiska aspekter är det viktigt att vid övertagandet av fastigheter fundera på stämpelskatter, moms och andra skattefrågor, men också att välja ledningssystem och datasystem och fundera på i vilken utsträckning de behöver vara kompatibla med kommunens system.

*Vad säger "kunderna"?*

Fallstudierna innehåller även intervjuer av kunder i Gävle, Staffanstorp och Trollhättan som kan sammanfattas enligt följande. Det är svårt att entydigt påstå att de upplevda effekterna var en konsekvens av själva bolagiseringen och därmed om det var positivt eller negativt. Ingen upplever dock att det fungerar dåligt idag eller sämre än förut. Om bolagsformen leder till tydliga fördelar för de verksamheter som hyr in lokaler tycks variera. Bilden av effekten av bolagiseringen är inte entydig. Det är däremot tydligt att effekterna är olika för olika nivåer i kommunen och även för olika typer av kunder.

I de studerade kommunerna har en av de främsta fördelarna och effekterna av en bolagisering som lyfts fram varit att verksamheten nu utgör en tydligt avgränsad enhet med egen ekonomi och eget kapital. Styrningen har därmed blivit tydligare och mer transparent. Vidare har det upplevts som att det är lättare att få en helhetsbild av beståndet och dess behov av underhåll och utveckling samt få en effektivare drifts- och kostnadskontroll. Liksom i studierna som gjorts i tidigare dokumentation (se ovan) framgår att en långsiktig planering av verksamheten har blivit lättare med kortare beslutsvägar samt att bolagiseringen möjliggör kompetensutveckling bland personal. Det är även lättare att rekrytera ny personal då verksamheten upplevs som tydligare och mer i fokus.

## ***Genomgång av kommunernas bolagiseringsprocesser***

### ***Staffanstorp***

I Staffanstorp ägs de kommunala fastighetslokalerna av två dotterbolag; Staffanstorps kommunfastigheter AB som bl.a. äger skolor och förskolor och Stanstad II KB som äger äldreboende och en del specialfastigheter.

#### *Motiven bakom införandet av modellen*

Kommunens verksamhetslokaler var missköta och på obestånd och bolagiseringen tjänade som en möjlighet till nystart. Genom bolagiseringen kunde man fördela det eftersatta underhållet på 20-25-åriga hyresavtal istället för att ta det på resultaträkningen. I den tidigare organisationen var budgeten för fastighetsunderhållet inte prioriterad i den kommunala budgeten och rektorena som svarade för det löpande underhållet valde att prioritera själva verksamheten. Det saknades också ett övergripande ansvar för fastighetsverksamheten och man brast i kontrollen av de totala kostnaderna för fastighetsunderhållet eftersom ansvaret var fördelat på olika områden.

#### *Lärdomar och erfarenheter*

De kanske främsta fördelarna med bolagiseringen bedömdes vara att man fick (1) en samlad bild av hyror, kostnader, underhåll och nyinvesteringar,

- (2) en möjlighet att bättre ta till vara och förädla kapitalet genom t.ex. samordning av uthyrning av fastigheter,
- (3) kortare beslutsvägar,
- (4) en mer långsiktig planering av verksamheten,
- (5) möjliggjort att skapa synergier och utveckla beståndet. Som exempel kan nämnas att om en lokal står tom eller lämnas av en hyresgäst kan Staffanstorps hus hyra ut delar av fastigheten till en verksamhet och andra delar till någon annan verksamhet, alternativt kombinera bostäder och verksamhetslokaler i samma fastighet,
- (6) en ökad kunskap och ett ökat intresse för driften av fastigheterna samt att det går att uppnå synergieffekter mellan drift av bostäder och drift av verksamhetslokaler.

Några viktiga lärdomar bedömdes vara

- (1) vikten av att det mottagande bolaget redan var etablerat samt att bolaget lämnar ett anbud till kommunen avseende övertagandet. I och med detta har kommunen något att ta ställning till.
- (2) det förhållandet att politikerna hade ett konkret anbud att ta ställning underlättade och snabbade på processen.
- (3) att det i samband med ombildningen är viktigt att fundera över hyressättningen på det befintliga beståndet eftersom dessa hyror priset på nybyggnationer och att det är viktigt att säkerställa att nybyggnationer kan genomföras utan att hyrorna blir orimligt höga,
- (4) att ha tydliga riktlinjer för vad som ingår i hyran och vad som inte gör det,
- (5) att bolaget tar över alla lån med hjälp av extern finansiering, vilket innebär att kommunen inte längre har några lån på fastigheterna.

Vidare betonades vikten av

- (6) att skapa en tydlig relation mellan bolaget och kommunen. Enligt representanter för bolaget hade det varit bättre med enbart en kontaktperson och att denna person har ett tydligt mandat att till exempel göra en beställning av en ny skola,
- (7) att göra en korrekt bedömning och att sedan lägga in den beräknade kostnaden för eftersatt underhåll i hyran samt att utarbeta en plan för genomförande av underhållet,
- (8) att sköta all hyresförhandling centralt med kommunen och inte med de enskilda förvaltningarna,
- (9) att det finns kvar en kompetens i kommunen som måste ha den strategiska överblicken och kunna beslut om att bygga nya lokaler för t.ex. skola, men behöver däremot inte ha det tekniska kunnandet.

## **Gnesta**

### *Beskrivning av modellen*

Ägandet av alla kommunala fastigheter ligger i tre dotterbolag inom kommunkoncernen; Gnestahem AB, Gnesta förvaltnings AB och Gnesta stadsnät AB. Gnesta hem AB äger förvaltar kommunala bostäder och Gnesta Förvaltnings AB äger och förvaltar verksamhetslokaler i kommunen. Gnesta förvaltnings AB har ingen egen personal, utan köper tjänster av Gnestahem AB. Bolagen har en gemensam VD och en stor del av verksamheterna samordnas bolagen emellan. Moderbolagets roll är av mer övergripande strategisk karaktär varemot dotterbolagens styrelser fokuserar på respektive verksamhetsområde. I praktiken är verksamheterna samordnade avseende både administration och själva förvaltningen av fastigheterna.

*Motiven bakom införandet av modellen*

Det främsta motivet bakom införandet av denna modell var att

- (1) förbättra styrningen av verksamheten. Tidigare var Gnesta förvaltnings AB ett dotterbolag till Gnestahem AB och alla frågor rörande verksamhetslokaler som skulle fattas på styrelsenivå måste gå igenom styrelsen för Gnestahem. Förändringen innebär att det istället finns två jämställda dotterbolag,
- (2) göra styrningen av verksamheterna tydligare genom att separera förvaltning av bostäder från förvaltning av verksamhetslokaler i två skilda bolag. Förutsättningarna för att förvalta verksamhetslokaler och bostäder är olika. Intressenterna ser olika ut, kunderna har olika behov och de strategiska beslut som ska fattas är av olika karaktär. Däremot är det rent förvaltningstekniskt ingen större skillnad. Däremot samordnas såväl administration som skötsel av fastigheterna eftersom det inte är ekonomiskt försvarbart eller möjligt att ha två separata administrationer för två mindre bolag,
- (3) få frågor om verksamhetslokaler att ägas i en rak linje hela vägen från ägaren via styrelsen i moderbolaget ned till dotterbolaget.
- (4) slippa få underhållsbudgeten att hamna i skuggan av övriga verksamheter. Efter beslutad budget avgör bolagets VD och personal underhållsbehovet samt gör en prioritering utifrån framtagna underhållsplan. Därmed säkerställer man en jämn nivå på underhållet.

*Lärdomar och erfarenheter från övertagandet*

- (1) Man fick en tydlig styrning av verksamheterna med en tydlig beslutskedja för bostäder och en för verksamhetslokaler.
- (2) Det är viktigt att få fram tydliga delegationsordningar och dokument för hur ärenden ska skötas. Delegationsordning reglerar ansvaret vid beställningar av nya uppdrag och det behövs också en policy för hur beställningar hanteras och för vem som har rätt att göra beställningar samt en lista som reglerar relationen mellan hyresgästerna och bolagen.

Enligt VD är det viktigt att

- (1) man i budgeten lägger till en post för utveckling av fastighetsförvaltning vilket gör att ägaren kan kräva mer av sitt bolag vilket är positivt för verksamheten,
- (2) man som ägare tillåter sitt bolag att gå med vinst vilket möjliggör uppbyggnad av en sund ekonomi och en buffert för oförutsedda utgifter eller akuta behov,
- (3) man väljer in externa ledamöter i styrelserna utifrån deras kunskaper inom fastighetsområdet. Detta bedöms vara en stor tillgång eftersom diskussionerna på styrelsemötena blir mer inriktade på det som bör avhandlas på styrelsenivå.

**Södertälje***Beskrivning av modellen*

Ägande och förvaltning av bostäder respektive verksamhetslokaler har lagts i två separata bolag i kommunkoncernen. Telge Bostäder ansvarar för allmännyttiga bostäder och Telge Fastigheter äger och förvaltar lokaler. Telge Fastigheter ansvarar också för uthyrning och skötsel av de verksamhetslokaler som finns inom Telge Bostäders bestånd. Telge Fastigheter och kommunen beställer och hyr lokaler av Telge fastigheter. Lokalfrågorna har centraliserats och det är enbart kommunchefen som skriver under hyresavtal. Samarbetet mellan Telge Fas-

tigheter och kommunen sker främst i två forum; dels i en lokalstyrgrupp och dels i en lokalberedningsgrupp. Lokalstyrgruppen står för de strategiska besluten och lokalberedningsgruppen bereder och utreder frågor åt lokalstyrgruppen samt för en dialog mellan bolaget och verksamheterna avseende användning av lokaler och hur lediga lokaler ska hanteras. Varje verksamhet har också möjlighet att signalera om behov av lokaler uppstår vilket de även ska göra om de väljer att lämna någon lokal på grund av förändringar i verksamheten. Om verksamheterna har behov av fler lokaler/nya lokaler eller om byggnation av befintliga lokaler, får de en offert från Telge Fastigheter. Denna offert behandlas sedan enligt den demokratiska processen i kommunen (det vill säga den går via nämnd och kommunfullmäktige) och om offerten godkänns landar ärendet i en beställning till Telge Fastigheter. Kostnaderna för allt underhåll ingår i hyresavtalet.

#### *Bildandet av Telge Fastigheter*

Telge Fastigheter bildades genom ombildning av ett befintligt helägt bolag som gjordes till dotterbolag inom kommunkoncernen. Inför övertagandet av ägandet värderades kommunens samtliga fastigheter. Värdet jämfördes med fastigheternas bokförda värde. Köpeskillingen landade mellan marknadsvärdet och det bokförda värdet. Bolaget bemannades av genom nyrekryteringar samt av förvaltare från den kommunala verksamheten som avvecklades i och med bolagiseringen. Underhållskostnaderna finansierades genom lån och har hittills ingått i den hyra som bolaget tagit ut av verksamheterna i.

#### *Motiven bakom införandet av modellen*

Det främsta motivet bakom införandet av denna modell var att

- (1) man från kommunens sida ville hitta en mer rationell ägar- och förvaltningsstruktur och ett effektivare sätt att organisera verksamheten på,
- (2) genom att renodla verksamheterna tog man hänsyn till att det är stor skillnad mellan att förvalta bostäder och att förvalta lokaler. Det finns betydande juridiska skillnader mellan verksamheterna. Det krävs också en annan förvaltningsorganisation för lokaler än för bostäder samt det råder skilda förutsättningar för att bedriva verksamheterna.

Bolagen har samordnat förvaltningen av fastigheterna. Verksamhetslokalerna som fanns inom Telge Bostäders bestånd sköts av Telge Fastigheter och de bostäder som finns i Telge Fastigheters bestånd sköts kulle skötas av Telge Bostäder. Man undantog dock skogs- och jordbruksfastigheter samt exploateringsmark från bolagiseringen.

#### *Lärdomar och erfarenheter*

- (1) Genom att överföra fastigheterna till bolaget genom fastighetsreglering slapp man betala stämpelskatt på alla de fastigheter som togs över. Till hjälp i processen hade man Lantmäteriet i Södertälje.
- (2) Vid ett övertagande av ägandet kan momsen och hur den ska beräknas utgöra ett problem då denna är speciell för fastigheter. Detta bör nog utredas och undersökas innan själva övertagandet sker.
- (3) Det bedöms som viktigt att det nya fastighetsbolaget har en tät dialog med de förvaltningar som är kunder till bolaget.



- (4) Vidare är det viktigt att det inom den kommunala verksamheten finns kompetens i fastighetsfrågor och att bolaget har en tydlig motpart på kommunen med vilken förhandlingar sker och avtal skrivs. Det finns också ett värde i att ta fram en lokalförsörjningsplan som underlättar för båda parter att planera verksamheten.
- (5) Inrättandet av en lokalstyrgrupp och en lokalberedningsgrupp har bedömts som viktigt för att få till stånd en väl fungerande relation mellan kommunen och bolaget. Den bör finnas på plats redan vid tidpunkten för bolagiseringen.
- (6) En annan viktig faktor är att redan innan bolagiseringen se över vilken typ av organisation man behöver ha i bolaget samt att ta fram ett dokument som reglerar ansvarsfördelningen mellan hyresgäst och hyresvärd.
- (7) Fastigheterna bör besiktigas inför övertagandet och man bör ta med en beräkning av underhållsbehovet i underlaget för beräkningen av köpeskillingen. Kostnaderna för att åtgärda det eftersatta underhållet reglerades inte i samband med övertagandet, utan dessa kostnader har bolaget själv fått bära.
- (8) En annan fråga som bör hanteras är hur återkoppling till hyresgästerna ska ske vid åtgärdandet av fel och vid reparationer samt att man ser över alla avtal och framförallt hyresavtalen. Dessutom bör besluten fattas formellt och dokumenteras. Saknas ordentlig dokumentation saknas och då inte alla beslut fattats formellt av kommunfullmäktige kan man lätt hamna i en diskussion om vad som egentligen gäller.
- (9) Det bör finnas en tydlig modell för hyressättning där man justerar skillnaderna mellan att hyra lokaler i äldre respektive nybyggda fastigheter och skapar ett incitament för verksamheterna att anpassa lokalerna efter behov. Vidare bör modellen göra skillnad på uthyrning till kommunen och uthyrning till kommersiell verksamhet och med ett högre avkastningskrav på det senare.

## **Gävle**

### *Beskrivning av modellen*

Gavlefastigheter AB är helägt av Gävle kommun och äger och förvaltar fastigheter för både näringsliv och kommunala verksamheter.

### *Motiven bakom införandet*

Det främsta motivet bakom införandet av denna modell var att

- (1) det tidigare ägande och förvaltningen var splittrat på tre olika aktörer, två kommunala bolag och kultur- och fritidsförvaltningen, vilket skapade problem och oklarheter. Det fanns ingen samlad strategi för beståndet där de olika aktörerna agerade oberoende av varandra. Det ansågs önskvärt att skapa en tydligare och mer genomtänkt struktur kring ansvar och uppgifter,
- (2) man skulle uppnå volymfördelar och därmed möjliggöra en högre generell kompetens i bolaget och en mer aktiv utveckling,
- (3) kommunen enbart skulle äga långsiktiga lokaler medan resten skulle säljas. Samtliga verksamhetslokaler (dels Fastighetskontorets, dels de i det kommunala bolaget Brynäs Byggnads AB) samlades i ett separat bolag med huvudfokus på sådana lokaler. Kommunen skulle inte längre själv äga några lokaler.

### *Lärdomar och erfarenheter*

- (1) Bolaget fick bara sex veckor att förbereda drifttagandet på vilket ledde till att bolaget den första tiden inte fungerade bra i avsaknad av fungerande rutiner etc. och man fick ta till mycket extern konsult hjälp.
- (2) Det är viktigt att fundera på tidpunkten för överförandet. Ett beslut i slutet av november kombinerat med en start första januari innebar att all ny verksamhet skulle byggas upp samtidigt som bokslut skulle göras i tre gamla organisationer och en ny gemensam verksamhetsplan och budget skulle upprättas. Med längre framförhållning kunde också momsfrågan ha hanterats annorlunda och varit bättre förberedd innan starten. Det gäller att avsätta tid för hanteringen av denna och dialogen med skatteverket.
- (3) Det upplevdes som viktigt för bolagets identitet att samla all personal i bolaget som tidigare var spridda i organisationen.
- (4) Det är viktigt med tydliga ägardirektiv från kommunfullmäktige så att styrelsen sedan kan tolka dessa och sätta målen för verksamheten.
- (5) Bolagets hyresmodell har beslutat av kommunfullmäktige. Principen är en kostnadsbaserad hyra som också innehåller en mindre premie för risken att få tomma lokaler. Avtalen är treåriga med sex månaders uppsägningstid. Modellen har som helhet fungerat bra.
- (6) Det bedöms som viktigt att kommunen har en funktion som ansvarar för samordning och långsiktig lokalplanering inom de kommunala verksamheterna samt bistår dessa vid utformning av lokaler samt vid diskussioner med bolaget. Risken är annars att kommunens enskilda delar önskar eller binder upp sig för större volymer än vad helheten kräver.
- (7) Att tydliggöra rollerna och att separera det kommunala beslutsfattandet från ägande och drift av fastigheterna är centralt och avgörande för en framgångsrik fastighetsverksamhet. Inom den kommunala ramen blir verksamheten bortglömd och beslutsfattandet tenderar att bli ryckigt och nyckfullt. Upprättandet av en självständig organisation har vidare bidragit till att bygga upp en egen identitet. Denna har i flera situationer visat sig betydelsefull för att hantera de utmaningar bolaget står inför.

### **Trollhättan**

#### *Beskrivning av modellen*

Det kommunala bolaget Trollhättans Tomt AB äger och förvaltar lokaler för det lokala näringslivet, högskolan i kommunen samt kommunala verksamhetslokaler inom områdena skola och barnomsorg. Ägardirektiven omfattar båda verksamhetsgrenarna. Dialogen mellan kommunen och bolaget sker i en lokalstyrgrupp som består av företrädare för kommunen och bolaget. I lokalstyrgruppen tar bolaget upp de frågor man vill att kommunen ska besluta om. Likaså diskuteras utnyttjandet av lokaler samt behov av nybyggnation. Lokalstyrgruppen utgör emellertid inget beslutande organ, vilket innebär att frågorna sedan måste föras vidare till fullmäktige och nämnder för beslut. Lokalstyrgruppen har inte fungerat särskilt bra.

Bolagets verksamhet får inte bedrivas med vinst, Relationen mellan kommunen och bolaget samt budgeten för verksamheten ska ses över vart tredje år. Övertagandet skedde till fastigheternas bokförda värde utan faktisk hänsyn till det eftersatta underhållet. Utrymmet för underhåll ökade emellertid då avskrivningstiden vid tidpunkten för övertagandet enligt gällande regler räknades lades på 33 år för alla fastigheter.

*Motiven bakom införandet av modellen*

År 2008 fördes ansvaret för drift och underhåll samt ägandet av kommunens verksamhetslokaler inom område skola och barnomsorg över till Trollhättans Tomt AB. Detta innebar i praktiken att såväl personal på fastighetskontoret som driftspersonal och byggservice skulle tas över av bolaget liksom ägandet av fastigheterna. Anledningen till att kommunledningen fattade beslutet att överföra ägande och förvaltning av verksamhetslokaler var att verksamheten i förvaltningsform inte längre fungerade. Det var också så att underhållet var eftersatt och det fanns behov av att förbättra styrning och drift av förvaltningen. Det som framförallt eftersträvades från kommunens sida var en effektivare förvaltning samt att kunna utnyttja det kunande och den kompetens som fanns inom bolaget avseende projektledning.

*Lärdomar och erfarenheter*

- (1) Förutsättningar har skapats för att fokusera på det bestånd som finns inom kommunen. Fastighetsförvaltningen och frågor som rör denna har synliggjorts och blivit tydligare sedan de lyftes ut från den kommunala förvaltningen. Tidigare hamnade dessa frågor ofta i skymundan. Vidare har verksamheten blivit mer transparent och den ekonomiska styrningen mer tydlig.
- (2) Vidare gör bolagsformen att man arbetar mer företagsekonomiskt och "jagar" effektivitet i verksamheten på ett sätt som inte sker i en kommunal förvaltningsform.
- (3) Det är viktigt att se över vilka verksamheter som övertas då olika verksamheter lyder under olika momsregler. I samband med övertagandet i Trollhättan beslutades det att fritidsanläggningar skulle undantas för att undvika eventuella momskostnader för bolaget.
- (4) Bolagets styrelse består enbart av politiskt tillsatta ledamöter. VD hade gärna sett att styrelsen hade varit blandad och även haft ledamöter som representerar privat näringsliv. På det sättet kan VD arbetet i styrelsen bli mer stringent och fokuserat.
- (5) Det är också viktigt att se över vilka regler inskrivningsmyndigheten har och vad som gäller avseende fastighetsreglering samt övertagande av fastigheter för att undvika allt för höga kostnader i samband med övertagandet.
- (6) Ytterligare en viktig faktor är att säkerställa att en energideklaration är genomförd.
- (7) En annan praktisk sak är att förbereda verksamhetssystemen och hur dessa ska se ut samt se till att alla är insatta i de nya systemen. I Trollhättan gick det kort tid mellan beslut om övertagande och själva övertagandet vilket innebar att det fanns lite utrymme för förberedelser bl.a. för att få en klar bild av underhållsbehovet och vilka behov som fanns inom verksamheterna.
- (8) Frågor kring organisation och hur den nya personalen skulle införlivas väcktes i samband med övertagandet och tog mycket tid från såväl bolagsledning som personal. Det finns därmed risk att fokus tas från den dagliga verksamheten.
- (9) Ett problem med organisationsformen är att kommunen styr över budgeten och inte har avsatt medel för eftersatt underhåll och bolaget har också fått begränsade möjligheter att utveckla sin verksamhet. I och med att de fastigheter som överförts från kommunen till bolaget ska bedrivas som en egen resultatenheter som inte får generera vinst, blir det svårt att komma ikapp och i praktiken har kommunen fortfarande stort inflytande och kontroll över drift och förvaltning av verksamhetslokalerna.

## **Sammanfattning**

Av SKL:s skrift kan man konstatera att det såväl av tidigare dokumentation som av fallstudierna av kommunerna framgår att bolagisering av verksamhetslokaler skapar en tydligare organisation där styrningen av verksamheten blir bättre och mer långsiktig. Det framgår också att beslutsprocessen blir kortare och effektivare. När bolaget väl är på plats är det viktigt att det finns en tydlig motpart i kommunen som har ansvar för den strategiska lokalförsörjningen. En genomarbetad hyressättningsmodell förordas. Slutligen är det viktigt att t.ex. organisationsstruktur och kompetensbehov ses över på ett tidigt stadium i samband med en bolagiseringsprocess så att inte den typen av frågor tar fokus från den dagliga verksamheten i bolaget efter bolagiseringen.

## **Bilaga**

Checklista från SKL:s skrift

## Transaktionen steg för steg

**Steg 1:** Uppsala kommun överlåter GUC AB med dotterbolag till Uppsala Stadshus AB (USAB), vilket det redan beslutats om i kommunfullmäktige och nu genomförs genom beslut i USAB. Köpeskillingen fastställs till det egna kapitalet i GUC AB. Transaktionen genererar inga skattekonsekvenser utöver att de underskott som finns i GUC bortfaller genom att bolaget erhållit aktieägartillskott från Uppsala kommun. Uppsala Stadshus AB finansierar köpet genom att nyttja koncernkontokrediterna.

**Steg 2:** GUC AB överlåter aktierna i sina respektive dotterbolag på Uppsala Stadshus AB. Genom denna transaktion kommer dotterbolagen att bli parallellställda med sitt tidigare moderbolag. USAB har nu tre nya dotterbolag GUC AB, GUC Media AB respektive GUC Teknik AB. Köpeskillingen föreslås motsvara det synliga egna kapitalet i respektive dotterbolag. USAB finansierar köpeskillingen genom att nyttja koncernkontokrediterna. Transaktionerna bedöms inte medföra några skattemässiga konsekvenser genom att transaktionerna genomförs inom en bestående bolagskoncern.

Åtgärderna i steg 2 bereds just nu i ett ärende som nådde styrelsen i USAB samt kommunstyrelsen den 7 november. Av ärendet framgår att bolagsordningarna i USAB:s tre nya dotterbolag ska ändras så bolagen kan fungera som fastighetsförvaltningsbolag.

I det fall att Uppsala kommun inte med fullständig säkerhet kan visa att kommunen innehar samtliga aktiebrev i GUC AB med dotterbolag ska dessa bolag vara vilande och istället förvärvar USAB tre stycken lagerbolag som får föreslagna bolagsordningar och blir fastighetsförvaltningsbolag inom bolagskoncernen.

**Steg 3:** Uppsala kommuns fastighetsbestånd säljs över till USAB:s tre nya dotterbolag. Fastighetsbeståndet fördelas på ett skolfastighetsbolag, ett förvaltningsfastighetsbolag respektive ett rekreationsfastighetsbolag. Förvaltningsfastigheter är stadshuset och UKK exempel på medan Gränby ishallar är exempel på rekreationsfastigheter.

Överlåtelsen sker till marknadsvärde på respektive fastighetsbestånd. En indikativ värdering finns vilket visar att beståndet har ett samlat marknadsvärde om ca fyra miljarder kronor. Värdena fördelas så att ca 3,6 mdkr faller på skolfastigheterna, ca 0,3 mdkr på förvaltningsfastigheter och resterande ca 0,2 mdkr på rekreationsfastigheter. Försäljningen ger Uppsala kommun en sammantagen realisationsvinst på ca 0,9 mdkr.

Överföringen av fastigheterna sker dels i form av rena köp dels i form av fastighetsreglering. Fastighetsreglering medför att överlåtelsen av fastighet som kan regleras över på befintlig ägd fastighet inte utlöser stämpelskatt. Om samtliga överlåtelser sker som köp, dvs genomförs utan fastighetsreglering, beräknas stämpelskatten uppgå till ca 170 mnkr medan fastighetsreglering kan sänka stämpelskatten väsentligt. Den bedömda nivån på stämpelskatt är ca 120 mnkr vilket erfordrar ett bra samspel med lantmäterimyndigheten för att få tillstånd fastighetsregleringar. Den stämpelskatt som slutligt ska erläggas faller på förvärvande bolag

att betala. Stämpelskatten får läggas till fastighetsvärdena och blir därmed fördelad som kostnad över fastigheternas avskrivningstid vilken bedöms bli satt till samma tidsperiod som den skattemässiga avskrivningen vilken är 33 år.

Vid överlåtelse av fastigheterna måste den moms som lyfts på investering i de överlåtna fastigheterna under de senaste tio åren återföras till skattemyndigheten. Det är Uppsala kommun som har att beräkna och återbetala denna moms. En preliminär uppskattning är att momsen som ska återföras kan uppgå till drygt 300 mnkr, för investeringar under de senaste nio åren är investeringsmomsen 255 mnkr till vilket kommer 2012-års investeringsmoms. För Uppsala kommun är den återförda momsen en kostnad. Förvärvande bolag får från Uppsala kommun en jämkningshandling vilket ger bolagen rätten att under tio år återvinna den återförda investeringsmomsen. För bolagen blir denna moms en intäkt. För att skapa kostnadsneutralitet i denna del av transaktionerna ska förvärvande bolag till Uppsala kommun betala ett belopp motsvarande den moms som bolagen kan återvinna från skattemyndigheten. Denna transaktion görs separat från fastighetsförvärven.

Genom att bolagen kommer att bedriva uthyrning av lokaler till verksamheter som är momsbefriade, utbildning hos fristående skolor och förskolor, kan inte moms för dessa lokaler återvinnas. Jämkningshandlingen blir därför på ett lägre belopp än det som kommunen återför. Denna skillnad som uppskattas till 10 mnkr blir en kostnad för Uppsala kommun.

Förvärvande fastighetsbolag finansierar överlåtelsen av fastigheterna initialt genom revers från Uppsala kommun. I nästa steg ska dessa reverser ersättas genom att bolagen lånar kapital på kapitalmarknaden. Med kapitalmarknaden avses i första hand upplåning från Kommuninvest vilket dels förutsätter att Uppsala kommun är medlem i Kommuninvest ekonomiska förening dels att Uppsala kommun ställer borgen för bolagens upplåning från Kommuninvest. Parallellt med nu aktuellt ärende förbereds ett ärende avseende medlemskap i Kommuninvest ekonomiska förening.

**Steg 4:** De förvärvande fastighetsbolagen behöver kapitaliseras vilket innebär att bolagens egna kapital ska ökas till en nivå som ger bolagen en stabil soliditet (relationen mellan egna kapitalet och balansomslutningen i bolagen). Kapitaliseringen tjänar två syften, dels att bolagen inte behöver låna till hela köpeskillingen, och därigenom får en lägre räntekostnad än vid full lånefinansiering, dels att bolagen tål tillfälliga underskott utan att hamna i kontrollbalanssituation. För skolfastighetsbolaget respektive rekreationsfastighetsbolaget har en soliditet om minst femton procent bedömts nödvändig vilket för skolfastighetsbolaget innebär ett eget kapital om ca 675 mnkr och för rekreationsfastighetsbolaget ca 30 mnkr. För förvaltningsfastighetsbolaget har det bedömts att det erfordras en högre soliditet varför kapitaltillskottet där föreslås vara ca 180 mnkr. Det ger bolaget en soliditet om nära 50 procent.

Dessa kapitaltillskott ska tillföras bolagen av Uppsala kommun. För förvaltningsfastighetsbolaget kan en justering av kapitaliseringen bli aktuell beroende på om stadshuset ska byggas ut i enlighet med befintlig byggrätt. En sådan utbyggnad ger bolaget en

kraftigt höjd balansomslutning, bolaget har relativt få fastigheter och därmed en låg balansomslutning, varför en enskild stor fastighetsinvestering sänker soliditeten om hela investeringen ska lånefinansieras.

Kapitalisering sker genom att Uppsala kommun till Uppsala Stadshus AB lämnar ett kapitaltillskott som sedan genom kvittningsemissioner förs ned till respektive bolag med fördelning enligt ovan.

**Steg 5:** Fördelningen av fastigheter enligt steg 3 har gjorts i sin helhet men det kan i den fortsatta analysen kring renodling av fastighetsbeståndet i hela kommunkoncernen visa sig att ett antal fastigheter borde ligga i annat bolag. Genom s.k. transportköp kan de fastigheter som i nu aktuell affär förvärvats från Uppsala kommun vidare säljas inom tre månader till annat bolag utan att stämpelskatt behöver betalas vid båda transaktionerna. Skattebefrielse för det första köpet erhålls dock endast om lagfart för samtliga köp söks inom den tre månader från det att fångeshandlingen för det första köpet upprättades. Fastigheter som har reglerats över till förvärvande bolag kan inte omfattas av transportköp utan det är endast aktuellt för de fastigheter för vilka överlåtelsen skett genom köp och där stämpelskatt ska erläggas.