



Karin Dyne Wernberg  
Ekonomiavdelningen  
08-508 270 75  
[Karin.dyne-wernberg@stockholm.se](mailto:Karin.dyne-wernberg@stockholm.se)

Till  
Fastighetsnämnden 2011-11-22

## Förslag till ny avkastningsberäkningsmodell för fastighetskontoret

### Förslag till beslut

1. Fastighetsnämnden godkänner kontorets förslag till kategorisering och modell för beräkning av avkastningskrav som bygger på analys per kategori.
2. Fastighetsnämnden godkänner förslag till beslutsgång gällande begäran om justerat avkastningskrav i samband med investerings- och försäljningsbeslut som har mycket stor avkastningspåverkan innevarande år
3. Fastighetsnämnden ger kontoret i uppdrag att använda avkastningsberäkningsmodellen som underlag för budget 2013 och kommande år.
4. Fastighetsnämnden avser att i samband med bokslutet för 2011 återredovisa kommunfullmäktiges uppdrag om modell för avkastningsberäkning avseende fastighetsnämnden.
5. Fastighetsnämnden förklarar ärendet omedelbart justerat.

Ingrid Gyllfors  
tf Förvaltningschef



## Ny avkastningsberäkningsmodell för fastighetskontoret

### Sammanfattning

Fastighetskontorets förslag möter, på samtliga punkter, det uppdrag som kommunfullmäktige givit fastighetsnämnden.

Fastighetskontoret har skapat en avkastningsberäkningsmodell som;

1. bygger på en tydlig kategorisering av fastighetsnämndens fastigheter,
2. utgör underlag för att fastställa kontorets totala avkastningskrav i budget och som speglar varje kategoris ekonomiska möjligheter, utifrån analyserad förbättringspotential,
3. möjliggör jämförelse mot marknaden, samtidigt som fastighetskontoret får ett bra instrument att analysera och åtgärda intäcks- och kostnadssidan för att kunna förbättra sitt resultat.

Kontorets bestånd har delats in i följande tre grupper:

1. A-kategorier (exempelvis bostäder, kontor, industri), där marknadsdata finns för jämförelse på intäktssidan samt till vissa delar på kostnadssidan .
2. B-kategorier (exempelvis idrottsanläggningar, bergrum, saluhallar), där marknadsdata saknas och egna historiska data används.
3. C-kategorier (exempelvis fastigheter som ingår i exploateringsprojekt), som enbart innehåller förvaltningsuppdrag till annan nämnd, vilket innebär att fastighetsnämndens avkastning inte påverkas.

Kontorets förslag utgår från möjligheterna att förbättra driftnettot, det vill säga hyresnivåer, samt drift- och underhållskostnader. Avkastningskravet utgår inte från någon procentsats utan grundar sig på varje specifik fastighets möjlighet att ge avkastning.

Förändringar i fastighetsbeståndet under ett år får en direkt inverkan på möjligheten att lämna avkastning under nästpåkommande år. Detta fångas upp av den föreslagna modellen.

Budgeten för fastighetsnämnden ändras normalt sett inte under löpande budgetår. I samband med investerings- och försäljningsbeslut som har mycket stor avkastningspåverkan även för innevarande år kan begäran ställas till kommunfullmäktige om budgetjustering för detta år.

Samtliga avkastningspåverkande investeringar och försäljningar fastighetskontoret har vetskap om inför nästpåkommande år, ska specificeras och tydliggöras i samband med rapporteringen av budget och inriktning för kommande två år.

### **Bakgrund**

Fastighetsnämndens verksamhetsform skiljer sig från övriga nämnder inom staden genom att vara en s.k. slutna redovisningsenhet. Det innebär att nämnden arbetar under bolagsliknande former men är inte en egen juridisk person. Kommunfullmäktige fastställer i budgeten krav på nämndens resultat i form av avkastning som ska levereras till stadens finansförvaltning eller ägartillskott som ska tillföras nämnden från finansförvaltningen. Nämnden har en decentraliserad stadskassa.

Uppdraget är att förvalta stadens fastigheter enligt reglemente för nämnden. Fastighetsinnehavet belastas med stadens internränta och nya investeringar finansieras genom stadens internbank och till den interna ränta som fastställs av kommunfullmäktige. Den största delen av beståndet har ägts sedan länge av staden och dess bokförda värden speglar inte dagens marknadsvärde.

Den ursprungliga beräkningen av avkastningskravet ligger många år tillbaka i tiden och saknar den dynamik som verksamheten kräver idag där förändringarna i fastighetsinnehavet och de krav som ställs löpande förändras. Avkastningskravet har tidigare fastställts som ett fast belopp utan direkt koppling till nämnden möjlighet att leverera avkastning. Det har inneburit att avkastningskravet vissa år påverkat möjligheten att genomföra det planerade underhåll som krävs för att nämnden ska kunna utföra sitt uppdrag. I nämndens uppdrag ingår att fastigheternas värde ska säkerställas genom löpande underhåll och skötsel..

Behov föreligger att skapa en avkastningsberäkningsmodell som tydliggör fastighetsnämndens möjlighet att leverera avkastning. Modellen ska ligga till grund för fastställande av avkastningskrav.

### **Utredning**

För att se behovet och som underlag för att ta fram en ny och mer flexibel modell genomförde PriceWaterhouseCoopers (PWC) en utredning på uppdrag av biträdande stadsdirektören som slutfördes hösten 2010. Utredningen från PWC pekade på följande viktiga frågor som en bra och långsiktig avkastningsmodell ska beakta.

1. En normaliserad avkastning i fastighetsförvaltningen behöver kunna hanteras med längre framförhållning än bara ett budgetår.
2. Beslut om internräntan ska ses som en del av avkastningskravet och hur den i så fall ska hanteras.
3. Modellen ska ta hänsyn till de hyresförutsättningar som råder på vissa typer av lokaler, framförallt verksamhetslokaler med självkostnadshyra eller andra uthyrningar med särskilda förutsättningar.
4. Modellen bör undvika hyresbidrag direkt eller indirekt, med målet att styra dessa öppet som bidrag från stadsledningskontoret till berörd nämnd, för att fastighetskontorets bestånd ska kunna få full jämförbarhet med externa aktörer.

### **Uppdraget**

I kommunfullmäktiges budgetbeslut har fastighetsnämnden uppdraget att senast den 30 juni 2011 presentera ett förslag till tydlig kategorisering med differentierade avkastningskrav. I förutsättningarna har stadsledningskontoret tydliggjort att beslut i budgetjusteringsärenden avseende avkastning är en kommunfullmäktige fråga. Beslut kommer även fortsatt tas av kommunfullmäktige om avkastningskravet ska justeras till följd av beslutad investering eller försäljning. I förutsättningarna har ingenting

framkommit som tyder på att dagens nivå på utdelning/avkastningskrav ska förändras, varför vi utgår från dagens nivå i våra beräkningar.

Uppdraget från kommunfullmäktige har varit att dela upp fastighetsnämndens fastigheter i lämpliga avkastningskategorier i syfte att tydliggöra möjlig avkastningsnivå på det bestånd nämnden ombeds sköta. Modellen ska skapa möjligheter att jämföra delar av nämndens fastighetsbestånd med externa fastighetsmarknaden.

Med kommunfullmäktiges budgetanvisning och Price Waterhouse Coopers (PWC) utredning som grund har en projektgrupp tagit fram ett modellförslag.

Modellen leder till att kontoret får möjlighet att analysera inom vilka kategorier som det går att påverka driftnettot. De ekonomiska konsekvenserna av eftersatt underhåll, som också har bäring på intäkterna synliggörs bättre. Kopplingen blir tydlig mellan väl underhållna fastigheter och kontorets framtida möjligheter att förbättra avkastningen. Väl underhållna fastigheter med god framförhållning i planeringsarbetet av underhållet, medger en optimerad drift som sänker de framtida totala kostnaderna. Om kontoret med modellen som grund ges möjligheten att planera underhållet med god beredskap, kommer det att ge större möjligheter att optimera driften och sänka fastigheternas framtida kostnader. Modellen tydliggör också vilka kategorier som ger avkastning och vilka som går med underskott. En ökad insyn och transparens i kontorets verksamhet ger förutsättningar för att kunna lämna en ökad avkastning. Det ger också bättre underlag för att kunna följa resultatutvecklingen i ett längre perspektiv. Dessutom underlättas beslut om framtida inriktning för hyressättningsprinciper, genom att modellen tydliggör hur dessa beslut i sin tur påverkar avkastningen för kontoret, både övergripande och på kategorinivå.

Kontoret kommer att använda modellen för att avisera resultatpåverkan. Enskilda händelser av exceptionell karaktär som kontoret inte kunnat förutse, och som väsentligt påverkar fastighetskontorets avkastningsmöjlighet, ska tydliggöras inför kommunfullmäktiges försäljnings- eller investeringsbeslut. Kontoret försöker därmed sammanföra flera målsättningar i syfte att kunna mäta och inspirera till ett bättre resultat både på förvaltningsnivå och för staden som helhet.

### **Nuvarande modell avkastningskrav**

Avkastningskravet utgår ifrån fastighetsnämndens föreslagna avkastningsnivå i flerårsbudgeten. Justering av avkastningskravet har enbart gjorts utifrån behov av, att vissa år, erhålla en bättre avkastning. Ingen möjlighet har funnits för kommunfullmäktige att bedöma det föreslagna avkastningskravets rimlighetsnivå.

Följden har blivit att fastighetsnämnden vissa år fått avkastningskrav som kan ha medfört att nämndens uppdrag ”att bevara beståndets långsiktiga värde” äventyrats via för låga underhållsnivåer.

Avkastningskrav i kronor - beräknas enligt följande upplägg 2011:

Ett avkastningskrav i kronor sätts från KF

	2011 (exempel)	
Grundavkastningskrav	142 700	(fastsällt avkastningskrav från kommunfullmäktige)
justeras till följd av att fastigheter tillförts nämnden enligt kommunfullmäktigebeslut	- 19 300	
Kreditivränteavdrag	-7 500	(kreditivräntekostnaden som ingår i räntekostnaden justeras bort då denna kostnad inte ska belasta nämndens resultat)
-----		
Avkastningskrav 2011	115 900	

Modellen har dessutom inneburit en begränsad möjlighet att hantera det planerade underhållet på ett effektivt sätt. Om den planerade underhållsplanen ska kunna hanteras effektivt bör förberedelser och

upphandling kunna ske redan under hösten så att underhållsåtgärderna kan komma igång direkt efter nyår.

### Förslag till avkastningsmodellens uppbyggnad

Modellen bygger på att kontorets olika identifierade fastighetskategorier har olika förutsättningar att ge avkastning. Fastigheter med likartade förutsättningar skapar i modellen egna kategorier. I största möjliga mån har kategoriseringen genomförts med målet att en marknad jämförelse ska kunna ske. Modellen tar hänsyn till att olika fastigheter som samlats i specifika kategorier i dagsläget saknar förutsättning att ge överskott (exempelvis ateljéer).

Vid jämförelse av kontorets budget och dess nyckeltal per kategori och kategorins marknadsdata alternativt historiska data kommer avvikelser framgå.

Kontoret kan i dagsläget enbart kommentera respektive kategoris framtagna nyckeltal och utvecklingspotential generellt. Avvikelser mellan respektive kategoris resultat och marknadsdata alternativt historiska data behöver analyseras i detalj för att säkerställa jämförelsetalens och därmed avvikelsernas riktighet. Därefter kommer en analys tydliggöra fastighetskontorets möjlighet att förbättra kategorins resultat över tid.

I de fall kontorets nyckeltal skiljer sig från marknadsdata kan det bero på normala avvikelser, där vårt bestånd av olika anledningar ser annorlunda ut. Avvikelserna ska kommenteras. Om förbättringspotential föreligger ska tidshorizonten i förbättringsmålen tydliggöras i kategorins kommentar. Arbetet med att säkerställa respektive kategoris jämförelsetal och avvikelser kommer att ske successivt. Inför varje budgetår ska ett par kategorier med förbättringspotential väljas och rimliga mål för valda kategorier fastställas.

Modellen tar hänsyn till investeringars inverkan då modellen används i samband med budgetunderlaget till flerårsbudgeten, då pågående och planerade investeringars inverkan påverkar kapitalkostnaden det år investeringen aktiveras.

I samband med genomförande av fastighetstransaktioner, av större avkastningspåverkande dignitet, ska transaktionens påverkan på möjlig avkastning från fastighetsnämnden ingå i underlag för beslut i kommunfullmäktige.

### Avkastningsmodellen

#### 1. Motiv - val av framtidens avkastningsmodell

Fastighetskontoret föreslår att fastighetsnämnden skapar en avkastningsberäkningsmodell som bygger på en kvadratmeterjämförelse av *hyra*, *drift*- och *underhållskostnad per avkastningskategori*. Modellen tar hänsyn till PWC:s utredning gällande kategorisering av fastigheter, samt, i tillämpliga delar, till kravet på marknad jämförelse. Modellen tydliggör kontorets utvecklingspotential och avvikelser analyseras och kommenteras.

För stora delar av fastighetskontorets bestånd finns inte jämförbara objekt på marknaden. En marknadsvärdering av väsentliga delar av fastighetsnämndens bestånd skulle mer fokusera på alternativ användning av fastigheterna, vilket i detta sammanhang inte är relevant.

Kontoret utgår ifrån att användningen av våra fastigheter i huvudsak ska vara den som gäller idag. En avkastningsmodell med marknadsvärde blir därmed irrelevant. En avkastningsmodell som beräknas på ett fastställt/ beräknat ”marknadsvärde” haltar då fastighetskontoret inte agerar på den externa marknaden och inte köper och säljer som andra aktörer.

En avkastning relaterad till ett framräknat marknadsvärde ger ingen vägledning till ett långsiktigt mål att arbeta efter. Alternativet att fastighetskontoret köper en marknadsvärdering, för delar av beståndet, blir en dyr lösning som inte ger motsvarande mervärde på grund av beståndets art.

Fastighetskontoret frångår därmed tanken på att skapa en avkastningsmodell som beräknas som en procentsats gentemot ett marknadsvärde eller ett bokfört värde.

## **2. Kategorisering**

Kontorets fastighetsbestånd har delats upp i två kategoriklasser. Dels i kategori A, där extern marknadsdata på intäktssidan finns att tillgå och kategori B där sådana data inte finns. För kategori B gäller att det inte finns jämförbara objekt på öppna marknaden. Kontoret har tagit kontakt med KTH (Kungl. tekniska högskolan) och RKA (Rådet för främjandet av kommunala analyser) och fått beskedet att de inte känner till något framtaget jämförelsematerial, som kontoret kan använda sig av för att jämföra sitt bestånd inom kategori B mot andra kommuner. Det finns andra kommuner som har tagit fram modeller för självkostnadshyra, vilket kontoret kan gå vidare med att använda sig av i ett skede då kontoret ska uppdatera sin egen definition för den typen av hyressättning. För kategori B är kontorets bedömning att det är viktigare att ha en bra modell för hyressättning, så att det är transparent hur kontoret går till väga vid hyressättning, än att försöka jämföra sig mot en marknad som inte existerar.

Oberoende aktörer med fria händer på fastighetsmarknaden genomför ekonomiska jämförelser med bl.a. marknadsvärdering och marknadshyror som grund. Marknadsvärdet speglar fastighetens potential mot den möjliga användning som ger bäst avkastning. När inte någon marknad föreligger så använder oberoende aktörer en produktionskostnadskalkyl, vilket är jämförbart med kontorets självkostnadshyra, där bl.a. avtalslängder tillsammans med risk avspeglar den avkastning som är möjlig och kan krävas för fastigheten.

Oavsett om kategorin är klassad som A eller B, så behöver nyckeltalen på kostnads- och intäktsidan följas upp. Det behöver göras noggranna jämförelser mellan kontorets bestånd och de nyckeltal som används utifrån. På intäktssidan gäller att kontorets fastigheter har klassificerats efter dess huvudanvändning, men att fastigheterna också samtidigt kan ha andra typer av användning som ger att bedömd potential kan skilja sig mot verklig potential. Alla byggnader är unika och har egna tekniska system, lokalutformning och belastning i form av användning. Om en kategori inte har tillräckligt stor spridning går det inte att anta att de avvikelser som finns tar ut varandra i någon större utsträckning. Generella data är främst tillämpliga på de stora generella A-kategorierna bostäder, kontor och industrilokaler, vilka är de enda kategorierna som det finns marknadsdata för på kostnadssidan. Dessa data används i kontorets modell.

Förvaltningsuppdragen, kategori C, regleras mot uppdragsgivarna löpande via fakturering och resultatet ska alltid bli noll, eftersom dessa uppdrag baseras på självkostnad.

## **3. Analys inför framtida beräkning av avkastningskrav**

Vid jämförelse av kontorets budget per kategori och dess marknadsdata alternativt historiska data kommer avvikelser framgå.

I ett första steg behöver den data som används kvalitetssäkras, då den till viss del bygger på antaganden. Därefter genomförs en ekonomisk analys av samtliga, i kategorin ingående, fastigheter. Respektive fastighets IKB bidrar utifrån sina möjligheter till att förbättra avkastningen genom förändrade hyresintäkter, driftkostnader och kapitalkostnader. Där historiska data används för bestämmande av nyckeltal för jämförelse, kan kontoret använda dessa för att identifiera de

fastigheter som avviker negativt. På sikt kommer detta också att leda till att kontoret erhåller ett eget förbättrat jämförelsematerial, som kan användas för att ytterligare trimma och förbättra förvaltningen av beståndet. Analyserna mynnar ut i förslag till åtgärder som leder till att kontoret förbättrar sitt resultat.

I detta tidiga skede kan kontoret konstatera att externa marknadsdata behöver verifieras. Underhållsbehovet från kontorets femåriga underhållsplaner ska ingå i förutsättningarna för analysen.

Förutsättningar under vilka fastighetskontoret verkar:

- Kontorets möjligheter att påverka hyresnivåerna är ett arbete som måste ses över tiden. I många fall har befintliga avtal en löptid på flera år framåt i tiden och kan inte påverkas snabbt. Även de avtal som omförhandlas idag avser tidpunkter som ligger minst 9 månader framåt i tiden. Här kan alltså inga förändringar ske som påverkar resultatet i det korta perspektivet. Kontoret arbetar kontinuerligt med att se över alla avtal med stor noggrannhet för att förbättra de framtida intäkterna.
- Vissa fastigheter behöver förnyas genom stora underhållsinsatser eller investeringar. Dessa åtgärder är oftast helt avgörande för vilka hyresnivåer som kan erhållas. Många fastigheter har behov av större insatser för att kunna ge bättre driftnetton. En väl underhållen fastighet ger normalt en högre hyra och lägre kostnader för fel och reparationer. En fastighet där det planerade underhållet är eftersatt tar tid att fasa in i goda normalvärden för reparationer och felavhjälpande underhåll. Kostnader för drift och underhåll är påverkbara i ett kortare perspektiv men påverkar också kundernas vilja att acceptera omförhandlade och högre hyresnivåer.
- I de bedömningar som görs tas hänsyn till marknadssituationen och vilka förutsättningar som finns för att dessa fastigheter kommer att vara en varaktigt god affär.

Arbetet med att säkerställa respektive kategoris jämförelsetal och avvikelser kommer att ske successivt. Inför varje budgetår ska en eller ett par kategorier med förbättringspotential väljas och rimliga mål för valda kategorier fastställas.

#### 4. Nyckeltalsjämförelser före analys

Respektive A-kategori jämförs med marknaden gällande hyresnivå/ kvadratmeter i berört område. För drift- och underhållskostnaden görs motsvarande där marknadsdata föreligger. *Observera att siffrorna i sammanställningen nedan är fiktiva.*

##### Fastighetsnämnden

Prognos T2 2011

Bilaga 1a

Kategori A (marknadsjämförelse)

Mnkr	A - Bostäder	A - Kontor Externa	A - Kontor interna	A - Industri	A - Butik	A - Fritid	A - Vård, barnomsorg	A - Hotell	A - Garage	A - Restaurang	A - Lager	A - Totalt
<b>Verksamhetens intäkter (-)</b>												
Hyror och arrenden	8,6	43,1	140,8	77,4	44,8	12,2	6,2	9,6	47,4	3,6	2,1	395,8
Arbeten åt utomstående	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9
Media	0,0	1,0	2,0	24,8	0,2	0,6	0,2	0,8	0,0	0,2	0,0	29,8
Övriga intäkter	1,5	0,8	0,3	3,8	0,0	5,0	1,0	0,0	0,6	0,0	0,7	13,7
<b>Summa verksamhetens intäkter</b>	<b>10,9</b>	<b>44,9</b>	<b>143,1</b>	<b>106,0</b>	<b>45,0</b>	<b>17,9</b>	<b>7,4</b>	<b>10,4</b>	<b>48,0</b>	<b>3,8</b>	<b>2,8</b>	<b>440,2</b>
<b>Verksamhetens kostnader</b>												
Drift	-3,1	-4,0	-7,8	-9,8	-2,7	-3,9	-0,9	-1,3	-6,1	-0,6	-0,6	-40,8
Media	-1,8	-4,1	-13,0	-30,8	-4,6	-3,5	-0,6	-0,9	-1,3	-0,3	-0,1	-61,0
Felavhjälpande underhåll	-1,2	-1,4	-4,0	-3,3	-0,7	-1,7	-0,2	-0,2	-1,6	-0,2	-0,1	-14,6
Planerat underhåll	-6,1	-6,4	-14,1	-10,7	-0,8	-5,5	-0,2	-0,5	-4,9	-0,3	-1,0	-50,5
Arbeten åt utomstående	-0,8	0,0	-0,3	0,0	0,0	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,7	-1,9
Övriga kostnader	-1,9	-6,5	-7,3	-7,1	-4,1	-1,6	-0,7	-1,2	-18,8	-0,4	-0,3	-49,9
<b>Summa verksamhetens kostnader</b>	<b>-14,9</b>	<b>-22,4</b>	<b>-46,5</b>	<b>-61,7</b>	<b>-12,9</b>	<b>-16,3</b>	<b>-2,6</b>	<b>-4,1</b>	<b>-32,7</b>	<b>-1,8</b>	<b>-2,8</b>	<b>-218,7</b>
<b>Verksamhetens driftnetto (resultat 1)</b>	<b>-4,0</b>	<b>22,5</b>	<b>96,6</b>	<b>44,3</b>	<b>32,1</b>	<b>1,6</b>	<b>4,8</b>	<b>6,3</b>	<b>15,3</b>	<b>2,0</b>	<b>0,0</b>	<b>221,5</b>
Avskrivningar	-0,5	-3,1	-19,2	-17,1	-6,9	-0,5	-1,2	-4,3	-1,3	-0,4	-0,1	-54,6
Räntenetto	-1,5	-5,1	-17,7	-9,1	-5,3	-1,1	-1,4	-3,9	-2,2	-0,4	-0,2	-47,9
<b>Resultat efter avskr och ränta (resultat 2)</b>	<b>-6,0</b>	<b>14,3</b>	<b>59,7</b>	<b>18,1</b>	<b>19,9</b>	<b>0,0</b>	<b>2,2</b>	<b>-1,9</b>	<b>11,8</b>	<b>1,2</b>	<b>-0,3</b>	<b>119,0</b>
Ägartillskott/Avkastningskrav	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Årets resultat</b>	<b>-6,0</b>	<b>14,3</b>	<b>59,7</b>	<b>18,1</b>	<b>19,9</b>	<b>0,0</b>	<b>2,2</b>	<b>-1,9</b>	<b>11,8</b>	<b>1,2</b>	<b>-0,3</b>	<b>119,0</b>

En nyckeltalsjämförelse sker därefter med marknadsdata. En möjlig avkastningsnivå beräknas fram i kronor per kategori. Därefter utgår man från marknadens nyckeltal och beräknar en ny intäkt, drift- och underhållskostnad per kategori utifrån dessa värden.

Nedan framgår exempel på kontorets möjligheter att förbättra sitt resultat inom respektive kategori.



# Fastighetsnämnden

Budget/VP 2011

Kategori A (marknadsjämförelse)

Mnkr	A - Bostäder	Jfr resultat marknaden	A - Kontor Externa o interna	Jfr resultat marknaden
<b>Verksamhetens intäkter (-)</b>				
Hyror och arrenden	8,6	15,4	183,9	203,1
Arbeten åt utomstående	0,8	0,8	0,0	0,0
Media	0,0	0,0	3,0	3,0
Övriga intäkter	1,5	1,5	1,1	1,1
<b>Summa verksamhetens intäkter</b>	<b>10,9</b>	<b>17,7</b>	<b>188,0</b>	<b>207,2</b>
<b>Verksamhetens kostnader</b>				
Drift	-3,1	-1,2	-11,8	-7,1
Media	-1,8	-1,8	-17,1	-17,1
Felavhjälpande underhåll	-1,2	-0,6	-5,4	-4,1
- Planerat underhåll	-6,1	-3,2	-20,5	-16,6
Arbeten åt utomstående	-0,8	-0,8	-0,3	-0,3
Övriga kostnader	-1,9	-1,9	-13,8	-13,8
<b>Summa verksamhetens kostnader</b>	<b>-14,9</b>	<b>-9,5</b>	<b>-68,9</b>	<b>-59,1</b>
<b>Verksamhetens driftnetto (resultat 1)</b>	<b>-4,0</b>	<b>8,2</b>	<b>119,1</b>	<b>148,1</b>
Avskrivningar	-0,5	-0,5	-22,3	-22,3
<b>Räntenetto</b>	<b>-1,5</b>	<b>-1,5</b>	<b>-22,8</b>	<b>-22,8</b>
<b>Resultat efter avskr och ränta (resultat 2)</b>	<b>-6,0</b>	<b>6,2</b>	<b>74,0</b>	<b>103,0</b>
Ägartillskott/Avkastningskrav	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Årets resultat</b>	<b>-6,0</b>	<b>6,2</b>	<b>74,0</b>	<b>103,0</b>

Av jämförelsen ovan framgår en teoretisk förbättringsmöjlighet som behöver analyseras för respektive kategori. *Observera att siffrorna i exemplet ovan är fiktiva.*

För B-kategorin jämförs aktuell prognos med egna inflationsjusterade historiska värden för en sex-årsperiod när det gäller drift- och underhållskostnaden.

## Fastighetsnämnden

Budget/VP 2011

Kategori B - jämförelse med historiska nyckeltal i egen kategori

Mnkr	B - Ateljéer	Jfr resultat egna nyckeltal	B - Markupplåtelse	Jfr resultat egna nyckeltal	B - Verksamhetslokal	Jfr resultat egna nyckeltal
<b>Verksamhetens intäkter (-)</b>						
Hyror och arrenden	16,3	16,3	6,9	6,9	64,9	64,9
Arbeten åt utomstående	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	0,6
Media	0,8	0,8	0,0	0,0	1,9	1,9
Övriga intäkter	0,0	0,0	1,4	1,4	0,6	0,6
<b>Summa verksamhetens intäkter</b>	<b>17,1</b>	<b>17,1</b>	<b>8,3</b>	<b>8,3</b>	<b>68,0</b>	<b>68,0</b>
<b>Verksamhetens kostnader</b>						
Drift	-5,3	-5,3	-10,2	-6,6	-7,5	-4,9
Media	-5,3	-5,3	-0,2	-0,2	-9,8	-9,8
Felavhjälpande underhåll	-0,8	-0,8	-0,6	-0,4	-3,5	-2,2
- Planerat underhåll	-3,2	-4,2	-1,2	-0,3	-5,3	-4,6
Arbeten åt utomstående	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Övriga kostnader	-1,7	-1,7	-1,0	-1,0	-3,5	-3,5
<b>Summa verksamhetens kostnader</b>	<b>-16,3</b>	<b>-17,3</b>	<b>-13,2</b>	<b>-8,5</b>	<b>-29,6</b>	<b>-25,0</b>
<b>Verksamhetens driftnetto (resultat 1)</b>	<b>0,8</b>	<b>-0,2</b>	<b>-4,9</b>	<b>-0,2</b>	<b>38,4</b>	<b>43,0</b>
<b>Avskrivningar</b>	<b>-0,8</b>	<b>-0,8</b>	<b>-2,1</b>	<b>-2,1</b>	<b>-20,6</b>	<b>-20,6</b>
<b>Räntenetto</b>	<b>-1,4</b>	<b>-1,4</b>	<b>-3,7</b>	<b>-3,7</b>	<b>-12,1</b>	<b>-12,1</b>
<b>Resultat efter avskr och ränta (resultat 2)</b>	<b>-1,4</b>	<b>-2,4</b>	<b>-10,7</b>	<b>-6,0</b>	<b>5,7</b>	<b>10,3</b>
<b>Ägartillskott/Avkastningskrav</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Årets resultat</b>	<b>-1,4</b>	<b>-2,4</b>	<b>-10,7</b>	<b>-6,0</b>	<b>5,7</b>	<b>10,3</b>

Av jämförelsen ovan framgår en teoretisk förbättringsmöjlighet som behöver analyseras för respektive kategori. *Observera att siffrorna i exemplet ovan är fiktiva.*

Det finns även en kategori C som omfattar de förvaltningsuppdrag som kontoret har på uppdrag. En totalsammanställning som innehåller kategori A, kategori B och kategori C tas fram för att kontorets hela resultatbild ska åskådliggöras.

# Fastighetsnämnden

Prognos T2 2011

Totalt

Mnkr	Kategori A	Kategori B	Kategori C	Summa
<b>Verksamhetens intäkter (-)</b>				
Hyror och arrenden	395,8	645,7	50,4	1091,9
Arbeten åt utomstående	0,9	6,2	5,0	12,1
Media	29,8	14,5	4,3	48,6
Övriga intäkter	13,7	37,6	28,7	80,0
<b>Summa verksamhetens intäkter</b>	<b>440,2</b>	<b>704,0</b>	<b>88,4</b>	<b>1232,6</b>
<b>Verksamhetens kostnader</b>				
Drift	-40,8	-158,6	-17,0	-216,4
Media	-61,0	-52,8	-17,1	-130,9
Felavhjälpande underhåll	-14,6	-14,3	-4,1	-33,0
Planerat underhåll	-50,5	-58,6	-9,2	-118,3
Arbeten åt utomstående	-1,9	-5,2	-5,0	-12,1
Övriga kostnader	-49,9	-73,2	-36,0	-159,1
<b>Summa verksamhetens kostnader</b>	<b>-218,7</b>	<b>-362,7</b>	<b>-88,4</b>	<b>-669,8</b>
<b>Verksamhetens nettokostnader (resultat 1)</b>	<b>221,5</b>	<b>341,3</b>	<b>0,0</b>	<b>562,8</b>
<b>Avskrivningar</b>	<b>-54,6</b>	<b>-189,9</b>	<b>0,0</b>	<b>-244,5</b>
<b>Räntenetto</b>	<b>-47,9</b>	<b>-148,3</b>	<b>0,0</b>	<b>-196,2</b>
<b>Resultat efter avskrivningar och finansiella poster (resultat 2)</b>	<b>119,0</b>	<b>3,1</b>	<b>0,0</b>	<b>122,1</b>

<b>Avkastning netto</b>	<b>119,0</b>	<b>3,1</b>		
Justering pga. exceptionell händelse	-15,0		Exempel	
Kreditivränta	-7,5			
Ägartillskott enligt tidigare beslut	18,0			
<b>Möjligt avkastningsutrymme (netto)</b>	<b>114,5</b>	<b>3,1</b>		<b>117,6</b>

Totalsammanställningen inklusive specifikation investeringar, försäljningar/ förvärv, utgör underlag för begäran om justering av avkastningskravet. *Observera att siffrorna i exemplet ovan är fiktiva.*

---

## 5. Hur och när ska modellen användas?

- a. Modellen kommer att användas för beräkning av totalt avkastningskrav för fastighetskontoret. Beräkningarna kommer att utgöra underlag för budget från och med 2013 och kommande år. Det totala avkastningskravet bygger på en intern analys per kategori.
- b. I verksamhetsplanen, i tertialrapport 1 och 2 samt i bokslutet upprättas kategorisammanställning för kategori A, B och C utan jämförelsetal, samt en totalsammanställning för kontoret.
- c. Löpande under budgetåret används en totalsammanställning som bilaga till försäljnings- eller investeringsbeslut med större avkastningspåverkan. Detta i syfte att tydliggöra avkastningspåverkan under gällande budgetår. På detta sätt tydliggörs den ekonomiska konsekvensen för kommunfullmäktige i samband med beslut om försäljning, förvärv eller investering.
- d. Modellen kommer att tas fram i arbetet med verksamhetsplanen för 2012. Modellen ska utgöra en grund för vidare analys av de utvecklingsmöjligheter kontoret har inom delar av fastighetsbeståndet. Modellen kommer att ge insikt om de kategorier som idag drivs med underskott och därmed finansieras genom kontorets övriga fastigheter, samt utgöra underlag för ett arbete i att förbättra kontorets resultat på sikt.  
Så snart verksamhetsplan 2012 är klar kommer arbete med djupare kategorianalys startas inför budget 2013 med inriktning mot 2014 och 2015. Kontoret kommer att välja en eller ett par kategorier för djupare analys om möjligheterna till förbättring. Möjliga förbättringar ska ingå i budget 2013 med inriktning på 2014 och 2015.