

## § 91

# Slutrapport gällande åtgärder för en ekonomi i balans för mark- och exploateringsverksamheten samt finansiella mål för samhällsbyggnadsprojekt KSN-2024-03084

### Beslut

Kommunstyrelsens mark- och exploateringsutskott föreslår kommunstyrelsen besluta

1. **att** godkänna slutrapportering av åtgärder för en ekonomi i balans enligt rapport i bilaga 1,
2. **att** ge stadsbyggnadsförvaltningen i uppdrag att fortsätta implementeringen av beskrivna åtgärder,
3. **att** anta finansiella mål för samhällsbyggnadsprojekt enligt denna tjänsteskrivelse,
4. **att** ge stadsbyggnadsförvaltningen i uppdrag att utarbeta en modell som möjliggör för privata byggaktörer att ansvara för utbyggnad av allmän platsmark inom planområden där de själva äger marken. Förvaltningen ska återkomma med ett beslutsunderlag för modellens införande senast under 2025, samt
5. **att** ge stadsbyggnadsförvaltningen i uppdrag att utreda förslag på debiteringsgradsmålsättning.

### Sammanfattning

Mark- och exploateringsverksamheten genererade för åren 2022 och 2023 negativa resultat och även 2024 prognosticeras ett underskott. Anledningarna till detta är flera. Oroligheterna på marknaden till följd av inflation, ränteläge och andra faktorer har lett till lägre försäljningsintäkter för åren än beräknat. Det negativa resultatet förklaras också av flera engångskostnader som uppkommit i inventeringar och ökad kunskap om hur exploateringsekonomi ska hanteras.

I syfte att skapa bättre förutsättningar att nå en ekonomi i balans över tid beslutade mark- och exploateringsutskottet under våren 2023 om ett antal åtgärder som skulle genomföras av förvaltningen.

Denna slutrapportering redovisar hur arbetet med åtgärderna har gått, hur fortsatt implementering kommer att ske samt förslag på finansiella mål för samhällsbyggnadsprojekt.

### Beslutsunderlag

- Tjänsteskrivelse daterad 6 oktober 2024
- Bilaga 1, Rapport gällande åtgärder för en ekonomi i balans för mark- och exploateringsverksamheten

### Yrkande

Erik Pelling (S), Jonas Segersam (KD) och Ehsan Nasari (C) yrkar att kommunstyrelsen ska ge stadsbyggnadsförvaltningen i uppdrag att utarbeta en modell som möjliggör för privata byggaktörer att ansvara för utbyggnad av allmän platsmark inom planområden där de själva äger marken. Förvaltningen ska återkomma med ett beslutsunderlag för modellens införande senast under 2025.

Ehsan Nasari (C) yrkar att kommunstyrelsen ska ge stadsbyggnadsförvaltningen i uppdrag att utreda förslag på debiteringsgradsmålsättning.

Erik Pelling (S) yrkar bifall till yrkandet från Ehsan Nasari (C)

### Beslutsgång

Ordföranden finner att kommunstyrelsens mark- och exploateringsutskott bifaller samtliga tilläggsyrkanden.

Ordföranden finner därefter att mark- och exploateringsutskottet bifaller liggande förslag.

### Särskilt yttrande

Jonas Segersam (KD) anmäler följande särskilda yttrande:

*Det är viktigt att exploateringsprojekt ger ett positivt resultat, annars bör de inte genomföras som princip. Därför är det viktigt att arbeta aktivt för att få en ekonomi i balans i de olika projekten, och avbryta projekt som inte ger ett positivt resultat.*

*Det är slående hur stor skillnad är för kostnader mellan privat och kommunalt utförande av allmän plats, och därför var det viktigt med tilläggsbeslutet att genomföra ett arbetssätt för att kunna erbjuda privata aktörer att genomföra utbyggnad av allmän plats mark på sin egen mark, och inte tvinga på dem kommunalt genomförande av utbyggnad av allmän platsmark. Det är en del i att bygga ett positivt näringslivsklimat i kommunen, och uppenbart i att minska kostnaderna i olika projekt.*

Kommunstyrelsens mark- och exploateringsutskott  
Protokollsutdrag

Datum:  
2024-11-27

Stefan Hanna (UP) anmäler följande särskilda yttrande:

*Utvecklingspartiet demokraterna, UP, anser att det är bråttom att ta fram ett konkret åtgärdsprogram för hur Mark- och exploateringsverksamheten säkrar en ekonomi i balans. Det är viktigt att snabbt få fram förslag på vilka projekt som ska skjutas fram i tiden eller helt avbrytas.*

Ehsan Nasari (C) anmäler följande särskilda yttrande:

*Centerpartiet har längre drivit frågan om behovet av en starkare politiskt och finansiell styrning av exploateringsverksamheten. Därför är det positivt att det nu finns en del konkreta förslag på finansiella nyckeltal som förhoppningsvis snabbt kan implementeras för att säkerställa en hållbar ekonomi för exploateringsverksamheten.*

*Rapporten visar bland annat stora skillnader i kostnader mellan privat och kommunalt utförande av allmän plats. Därför ställde vi oss positiv till att tilläggsbeslutet att genomföra ett arbetssätt som erbjuder privata aktörer att genomföra utbyggnad av allmän platsmark på sin egen mark, och inte tvinga på dem kommunalt genomförande av utbyggnad av allmän platsmark. Det är en del i att bygga ett positivt näringslivsklimat i kommunen, och uppenbart i att minska kostnaderna i olika projekt.*

*Exploateringsverksamheten behöver också säkerställa att verksamheten bedrivs på ett effektivt sätt. Idag sysselsätter verksamheten 62 medarbetare. Från Centerpartiet yrkade vi därför på att stadsbyggnadsförvaltningen ska utreda förslag på debiteringsgradsmålsättning, något som bifölls av utskottet.*

Justerandes signatur

Utdragsbestyrkande

Stadsbyggnadsförvaltningen  
**Tjänsteskrivelse till kommunstyrelsen**

Datum:  
2024-11-06

Diarienummer:  
KSN-2024-03084

Handläggare:  
Pelle Mikaelsson

## Slutrapportering gällande åtgärder för en ekonomi i balans för mark- och exploateringsverksamheten samt finansiella mål för samhällsbyggnadsprojekt

### Förslag till beslut

Kommunstyrelsen beslutar

1. **att** godkänna slutrapportering av åtgärder för en ekonomi i balans enligt rapport i bilaga 1,
2. **att** ge stadsbyggnadsförvaltningen i uppdrag att fortsätta implementeringen av beskrivna åtgärder, samt
3. **att** anta finansiella mål för samhällsbyggnadsprojekt enligt denna tjänsteskrivelse.

### Ärendet

Mark- och exploateringsverksamheten genererade för åren 2022 och 2023 negativa resultat och även 2024 prognosticeras ett underskott. Anledningarna till detta är flera. Oroligheterna på marknaden till följd av inflation, ränteläge och andra faktorer har lett till lägre försäljningsintäkter för åren än beräknat. Det negativa resultatet förklaras också av flera engångskostnader som uppkommit i inventeringar och ökad kunskap om hur exploateringsekonomi ska hanteras.

I syfte att skapa bättre förutsättningar att nå en ekonomi i balans över tid beslutade mark- och exploateringsutskottet under våren 2023 om ett antal åtgärder som skulle genomföras av förvaltningen.

Denna slutrapportering redovisar hur arbetet med åtgärderna har gått, hur fortsatt implementering kommer att ske samt förslag på finansiella mål för samhällsbyggnadsprojekt.

## Beredning

Ärendet har beretts av stadsbyggnadsförvaltningen i samarbete med ekonomistaben på kommunledningskontoret.

## Föredragning

Som en följd av att mark- och exploateringsverksamheten genererade ett negativt resultat 2022 beslutade mark- och exploateringsutskottet under våren 2023 att en rad åtgärder skulle genomföras av förvaltningen. Detta med syftet att få bättre förutsättningar att nå en ekonomi i balans över tid.

Förvaltningen har under 2023 och 2024 arbetat med beslutade åtgärder och har tagit fram en rapport som beskriver resultat och fortsatt implementering av åtgärder och arbetssätt i syfte att nå en ekonomi i balans för mark- och exploateringsverksamheten.

Rapporten beskriver bland annat anledningen till det ekonomiska underskottet, mark- och exploateringsverksamhetens roll i samhällsutvecklingen, de nya förutsättningar som nu råder för kommunens samhällsbyggnadsprojekt. Rapporten innehåller även en beskrivning av respektive åtgärd, en första grov analys av framtagna nyckeltal samt förslag på finansiella mål för verksamheten.

### Finansiella mål

I syfte att ge en tydligare ekonomisk styrning till exploateringsverksamheten och projekthanteringen så har förslag till finansiella mål gällande samhällsbyggnadsprojekt tagits fram.

Finansiellt mål för samhällsbyggnadsprojekt på privat mark - *Kostnader för anläggandet av allmän plats inklusive andra nödvändiga åtgärder för en detaljplans genomförande och kommunens arbete kopplat till detta ska fullt ut finansieras genom uttag av exploateringsersättning.*

Målet är i linje med sedan tidigare av kommunfullmäktige beslutade riktlinjer för exploateringsavtal.

Finansiellt mål för hybrida samhällsbyggnadsprojekt - *I så kallade hybridprojekt där kommunen är medexploatör eller säljer tillskottsmark gäller samma princip som för privata projekt. Nödvändiga åtgärder för detaljplanens genomförande ska finansieras fullt ut genom uttag av exploateringsersättning.*

Det innebär att även hybridprojekten ska generera ett positivt exploateringsnetto.

Finansiellt mål för samhällsbyggnadsprojekt på kommunägd mark - *Samhällsbyggnadsprojekt ska inför beslut om budget i respektive fas redovisa en total kalkyl som har ett positivt exploateringsnetto inklusive tillräcklig marginal för eventuella kostnadsökningar och intäktsminskningar.*

I undantagsfall kan olönsamma projekt medges. Detta under förutsättning att projektet bidrar med andra viktiga kvaliteter för kommunen. Detta ska särskilt motiveras vid budgetbeslutet.

## Ekonomiska konsekvenser

Exploateringsverksamheten ska finansieras genom markförsäljningsintäkter och uttag av exploateringsersättningar. Tidigare års underskott förklaras av att verksamheten är uppbounden av kostnader för bland annat anläggande av allmän plats som måste

genomföras samtidigt som intäkter från planerade markförsäljningar i stort utsträckning uteblivet. De minskade marginalerna projekten gör att organisationen behöver vara mer följsam och ha en mer aktiv styrning.

De beskrivna åtgärderna i rapporten och den fortsatta implementeringen av dessa kommer att ge bättre möjlighet att över tid följa upp och styra verksamheten mot en ekonomi i balans.

Ekonomi i balans innebär att ett positivt resultat uppnås respektive år (exklusive jämförelsestörande poster) samt att det över tid finns ett positivt kassaflöde. Den kortsiktiga målsättningen är att verksamheten kan visa på ett positivt resultat (exklusive jämförelsestörande poster) inom det närmsta året.

Marknadsförutsättningarna är dock avgörande för att uppnå detta.

### **Beslutsunderlag**

- Tjänsteskrivelse daterad 6 oktober 2024
- Bilaga 1, Rapport gällande åtgärder för en ekonomi i balans för mark- och exploateringsverksamheten

Stadsbyggnadsförvaltningen

Birgitta Pettersson  
Stadsdirektör

Christian Blomberg  
Stadsbyggnadsdirektör

Stadsbyggnadsförvaltningen  
**Rapport**

Datum:  
2024-10-25

Diarienummer:  
KSN-2024-03084

Handläggare:  
Pelle Mikaelsson

# Rapport gällande åtgärder för en ekonomi i balans för mark- och exploateringsverksamheten

## Inledning

Som en följd av att mark- och exploateringsverksamheten genererade ett negativt resultat 2022 beslutade mark- och exploateringsutskottet under våren 2023 att en rad åtgärder skulle genomföras av förvaltningen. Detta med syftet att få bättre förutsättningar att nå en ekonomi i balans över tid.

Anledningen till det ekonomiska underskottet beror till stor del på att marknaden för nyproducerade bostäder i stort sett stannade upp under 2022. Det är en trend som hållit i sig även under 2023 och 2024. Detta har lett till att mark- och exploateringsverksamheten inte kunnat sälja mark för bostad- och verksamhetsändamål i den omfattning som krävs för att nå ett positivt resultat respektive år. De minskade intäkterna leder inte per automatik till minskade kostnader. Kommunen har fortfarande kostnadsdrivande åtaganden som måste genomföras. Det gäller framför allt anläggande av allmän plats i redan antagna detaljplaner och kostnader kopplade till framtagande av nya detaljplaner som möjliggör fortsatt byggnation för den dag bostadsmarknaden vänder.

## Rapport

Stadsbyggnadsförvaltningen har en viktig roll i säkrandet av en god och hållbar stadsutveckling över tid, utifrån de politiska uppdrag som ges. En betydande del av utvecklingen sker på kommunägd mark där exploateringsverksamheten behöver vara den drivande motorn. Under perioder med lågkonjunktur blir det extra viktigt att verksamheten arbetar för att projekt genomförs trots svårare ekonomiska förutsättningar. Detta för att bland annat säkerställa bostadsförsörjningen, nödvändig social infrastruktur och en god näringslivsutveckling. I projekt på privat mark har verksamheten rollen att säkra genomförandet och finansieringen av utbyggnad av allmän plats genom tecknandet av exploateringsavtal.

De långa processerna och den stora påverkan som yttre faktorer har (till exempel konjunkturen) gör det svårt styra så att kostnader matchas mot intäkter under respektive år. Att se till resultatet ett enskilt år ger därför ingen rättvis bild av verksamhetens ekonomi eller förmåga till ekonomisk styrning, oavsett om det är ett år med stora överskott eller som för de senaste åren med underskott. För att ge förutsättningar för en ekonomi i balans och en god stadsutveckling över tid är det därför nödvändigt att se verksamhetens resultat över flera år.

### *Nya förutsättningar*

Det senaste årtiondet har inflationen (den allmänna prisutvecklingen för varor och tjänster) varit obefintlig och därmed har även räntenivån varit ovanligt låg. Det medförde att köpkraften har varit hög och gett en stark bostadsmarknad. Lokalt i Uppsala fanns det i början av perioden ett underskott på bostäder. Detta skapade ett stor efterfrågan på bostadsmark vilket bidrog till en relativt stor lönsamhet för kommunen och även byggaktörer. I slutet av perioden nåddes en balans på marknaden.

Nuläget ser något annorlunda ut. Inflationen har de senaste åren var ovanligt hög, vilket bland annat har lett till ökade räntekostnader för både bostadsköpare och bostadsutvecklare. Samtidigt som inflationen sänkt köpkraften på bostadsmarknaden har kostnaden för bostadsbyggande ökat. Köpkraften har enbart av den anledningen minskat. Även om värdet på en bostadsrätt har sjunkit, avspeglar det inte hela bilden, det är lika viktigt att beakta den försvagade, lägre köpkraften och att byggkostnaden de facto har ökat. Sammantaget innebär det ett minskat marknad djup och en ökad svårighet att kunna starta bostadsbyggnadsprojekt.

De nya förutsättningarna gör det dels svårare för de byggaktörer som verkar i kommunen att nå lönsamhet i sina projekt och för kommunen innebär det i många fall mindre ekonomiska marginaler och mer utdragna tidplaner. Det som nu bör kunna ses som det nya normalläget föranleder att förvaltningen behöver ha en mer aktiv styrning av kommunens samhällsbyggnadsprojekt. Där det bland annat säkerställs att det finns tillräckliga ekonomiska marginaler, en flexibilitet som möjliggör ändrade tidplaner och en effektiv etappindelning samt en ökad prioritering och balansering av kommunens projektportfölj.

## **Åtgärder för en ekonomi i balans**

Utifrån givet uppdrag och syfte har förvaltningen under året arbetat med ett flertal åtgärder och områden. Nedan följer en redovisning av genomfört arbete och fortsatt implementering i ordinarie verksamhet. Förvaltningen ska fortsättningsvis jobba med att vidta åtgärder för att nå en ekonomi i balans och återkommande rapportera till mark- och exploateringsutskottet.

### **Marknad djup och portföljhantering**

Förvaltningen fortsätter att utveckla arbetet med balansering av kommunens projektportfölj. Balanseringen är komplex då det är många parametrar att ta hänsyn till och i flera fall har inte kommunen egen rådighet. Koncernperspektivet måste beaktas genom en samordnad investeringsplanering samtidigt som privata och kommunala projekt behöver synkas och prioriteras utifrån bland annat marknad djup, ekonomi, tillgängliga resurser och så vidare. Genom att väga dessa parametrar och kommunens



mål så ska portföljen på en övergripande nivå kunna styra så att projekten hanteras på ett hållbart sätt och ger en god utveckling av staden.

Ett ökat fokus på ekonomisk styrning av projekten och en tydligare bild över projektens lönsamhet bedöms kunna ge värdefull information i portföljbalanseringen.

En av slutsatserna som förvaltningen gjort gällande bostadsportföljen är att det vore fördelaktigt med bättre blandning av projekttyper. Det skulle bland annat kunna ske genom att portföljen kompletteras med så kallade ”Infill”-projekt i attraktiva lägen där det finns en efterfrågan och marknadsdjup även i tuffare tider.

### **Verksamhetsmark**

Sedan tidigare har slutsatsen gjorts att andelen projekt för verksamhetsmark på kommunägd mark behöver öka i portföljen. Detta för att ge bättre förutsättningar för arbetsplatsutveckling och minska den ekonomiska sårbarheten över tid. I syfte att få en bättre samordning av verksamhetsprojekten så har ett programdirektiv för verksamhetsmark tagits fram och beslutats av kommunstyrelsen. Under perioden har även strategiska markförvärv genomförts med syfte att kunna planera och genomföra större och samlade exploateringsprojekt för verksamhetsmark. Förvaltningen ska arbeta för att nå en fungerande balans mellan projekt med verksamhetsmark och bostadsprojekt som gör att de taktar med varandra och stadens utveckling.

### **Intäcks- och kostnadsstyrning**

Förvaltningen har påbörjat ett arbete med syfte att nå en ännu bättre och mer proaktiv styrning av intäkter och inte minst kostnader i samhällsbyggnadsprojekten. Eventuella kostnadsökningar i utrednings- och genomförandefasen ska upptäckas i god tid, när det fortfarande är möjligt att göra bedömningar om det är möjligt att vidta åtgärder för att förhindra dessa. En viktig grundförutsättning framöver är att projekten kontinuerligt måste följa intäcks- och kostnadsförändringar och vidta nödvändiga åtgärder för att säkerställa en budgetföljsamhet. Genom dessa fortlöpande prognoser i projekten så ska förvaltningen i de fall det bedöms att det är svårt att sänka ambitionsnivån kunna lyfta förslag till beslut om att revidera budget för det aktuella projektet. Ett sådant förslag ska dock alltid medföljas av ett alternativ på möjliga åtgärder att vidta för att hålla sig inom befintlig budget.

Förvaltningen planerar även att införa fler ekonomiska kontrollpunkter i processen för samhällsbyggnadsprojekt i syfte att bättre kunna upptäcka budgetförändringar i tid.

Det pågår även ett arbete med att revidera och tydliggöra reglementet gällande kommunstyrelsens roll som beställare och den nämnd som upphandlar och avropar projekteringar och entreprenader i exploateringsprojekt. Det bör möjliggöra en tydligare styrning även på förvaltningsnivå.

### **Finansiella mål**

I mål och budget stipuleras att exploateringsverksamheten ska bära sina löpande driftskostnader och över tid generera ett ekonomiskt överskott som kan finansiera nödvändiga följdinvesteringar i social infrastruktur. Det innebär att samhällsbyggnadsprojekten på kommunägd mark måste vara ekonomiskt lönsamma och generera ett positivt exploateringsnetto. Exploateringsnettot beräknas genom att ta intäkter från till exempel markförsäljning minus kostnader för utredningar, personal, detaljplaneläggning, markköp, anläggande av allmän plats samt eventuell sanering.

För att ha chans att kunna uppnå ett ekonomiskt överskott så behöver varje enskilt projekt eftersträva ett positivt exploateringsnetto med en tillräcklig marginal för oförutsedda kostnader så att eventuella kostnadsökningar inte medför ett negativt exploateringsnetto.

Kommunens åtaganden för utbyggnad av allmän plats i privata projekt finansieras genom uttag av en exploateringsersättning av den exploatör som har nytta av detaljplanen. En viktig grundprincip är att skattekollektivet inte ska bära några kostnader för de åtgärder som krävs för att genomföra ett projekt på privat mark. Detta gäller även projekt på kommunens mark då dessa ska finansieras genom intäkter från markförsäljning.

I syfte att ge en tydligare ekonomisk styrning till exploateringsverksamheten och projekthanteringen så har förslag till finansiella mål gällande samhällsbyggnadsprojekt tagits fram.

#### *Finansiellt mål för samhällsbyggnadsprojekt på privat mark*

- Kostnader för anläggandet av allmän plats inklusive andra nödvändiga åtgärder för en detaljplans genomförande och kommunens arbete kopplat till detta ska fullt ut finansieras genom uttag av exploateringsersättning.

Målet är i linje med sedan tidigare av kommunfullmäktige beslutade riktlinjer för exploateringsavtal.

#### *Finansiellt mål för hybrida samhällsbyggnadsprojekt*

- I så kallade hybridprojekt där kommunen är medexploatör eller säljer tillskottsmark gäller samma princip som för privata projekt. Nödvändiga åtgärder för detaljplanens genomförande ska finansieras fullt ut genom uttag av exploateringsersättning.

Det innebär även att hybridprojekten ska generera ett positivt exploateringsnetto.

#### *Finansiellt mål för samhällsbyggnadsprojekt på kommunägd mark*

- Samhällsbyggnadsprojekt ska inför beslut om budget i respektive fas redovisa en totalkalkyl som har ett positivt exploateringsnetto inklusive tillräcklig marginal för eventuella kostnadsökningar och intäktsminskningar.

I undantagsfall kan projekt med ett negativt exploateringsnetto medges. Detta under förutsättning att projektet bidrar med andra viktiga kvaliteter för kommunen. Detta ska särskilt motiveras när budgeten för ett sådant projekt beslutas. Redan pågående projekt med ett negativt netto ska under 2025 utvärderas och tas upp igen för ett nytt beslut om budget.

### **Nyckeltal**

Förvaltningen har gjort en första analys av tänkta nyckeltal som ska användas för att jämföra de olika projekten mot varandra. Tanken är att projekten återkommande ska utvärderas och jämföras utifrån dessa nyckeltal och sedan årligen rapporteras till mark- och exploateringsutskottet. Över tid ger det kommunen en ökad kompetens och förståelse kring vilken ambitionsnivå som ska och kan sättas för respektive projekt utifrån till exempel finansieringsgrad och kostnad för anläggande av allmän plats.

Nyckeltalen som ska användas är:

- Kostnad för anläggande av allmän plats, kronor per kvadratmeter bruttoarea
- Finansieringsgrad privata projekt
- Exploateringsnetto, kronor per kvadratmeter bruttoarea

#### *Kostnad anläggande av allmän plats*

Det finns en stor skillnad mellan privata och kommunala projekt gällande uppskattad kostnad i utredningsfasen. Medeltalet för privata är 512 kr/BTA respektive 1768 kr/BTA för kommunala. Den stora skillnaden kan delvis bero på att de kommunala projekten i högre grad tar kostnader som inte direkt kan kopplas till exploateringen samt en högre ambitionsnivå. Förvaltningen ska studera varför de kommunala projekten kostar så mycket mer än de privata och ambitionen är att skillnaden mellan dessa ska minskas genom att kostnaden för kommunala projekt sänks.

I genomförandefasen är skillnaden inte fullt lika stor men fortfarande väsentlig. Där är medeltalet för privata projekt 930 kr/BTA respektive 1820 kr/BTA för kommunala. Även detta ger anledning att studera närmare vad det är som gör att de kommunala projekten är mer kostnadsdrivande.

#### *Finansieringsgrad privata projekt*

I utredningsfasen är finansieringsgraden 95 % medan den är 85% som medel i genomförandefasen. Att medlet är så pass lågt som 85% i genomförandefasen kan delvis förklaras av projekt med äldre exploateringsavtal utan faktisk kostnad. Medeltalet bedöms kunna öka allteftersom de äldre projekten blir klara (något som redan skett utifrån ett historiskt perspektiv). Även arbetet med att utveckla hanteringen av faktisk kostnad kommer att förbättra finansieringsgraden. Framgent ska nyckeltal för projekten med faktisk kostnad redovisas separat.

#### *Exploateringsnetto*

I utredningsfasen kostnaden i medel 1011 kr/BTA respektive i medel 675 kr/BTA i genomförandefasen. Differensen bekräftar den utveckling som ofta sker i ett projekt där tidiga intäktsbedömningar ofta är överskattade och kostnaden för anläggande av allmän plats är underskattad. Här finns viktiga lärdomar att göra inte minst när det gäller projektkalkyler i tidiga skeden och att det där måste finnas en tillräcklig marginal om ett projekt ska ge ett positivt netto. Framöver ska nyckeltalen brytas ner för olika projekttyper. Detta med syfte att kunna bilda en uppfattning av vad som är ett rimligt nyckeltal för projekt i A-, B- och C-lägen.

### **Ökad prioritering av exploateringsprojekt**

Under hösten 2023 genomfördes en genomlysning av alla pågående projekt i syfte att utreda möjligheten att kapa kostnader och förbättra resultat och kassaflöde. Det konstaterades att det är väldigt svårt att vidta storskaliga kostnadsbesparande åtgärder i pågående projekt som är uppbundna i åtaganden och komplexa beroenden. Störst möjlighet att styra resultat och kassaflöde för de kommande åren finns i ett projekts tidiga skeden. Här har projektportföljen och balanseringen av denna en nyckelroll. Förvaltningen utvecklar just modellen kring hur portföljbalanseringen kan hjälpa till att styra prioriteringen på ett bättre sätt.

### **Öka andelen projekt med verksamhetsmark**

Förvaltningen har under året tagit fram ett förslag till ett program som ska styra kommunens arbete och utveckling av verksamhetsmark. Under året bedöms detaljplanen för verksamhetsområdet Västra Librobäck att antas.

Den ekonomiska fördelen med projekt på verksamhetsmark är att de generellt sett har relativt låga kostnader. Det förklaras av att den enkla och billiga tekniska infrastruktur

som uppförs i ett verksamhetsområde. Funktionskraven på ett gatunät i ett verksamhetsområde är lägre jämfört med gator avsedda för bostadsändamål.

### **Förändrade arbetssätt**

#### *Faktisk kostnad*

I syfte att öka finansieringsgraden i privata projekt har en arbetsgrupp tillsatts med uppdrag att utvärdera och föreslå eventuella förändringar i kommunens hantering av dessa projekt.

#### *Direktanvisningar*

Som en del av fokusmål 2 i verksamhetsplan 2024–2026, "Uppsala ska ha ett välmående näringsliv och skapa fler jobb", ska direktanvisning av kommunal mark tillämpas i redan bebyggda områden när ett projekt bedöms omfatta färre än 100 bostäder och omständigheterna i övrigt gör det rimligt. Åtgärden syftar till att bidra till en ökad byggtakt genom att skapa attraktiva byggrätter som är relativt konjunkturokänsliga och har lägre investeringskostnader än andra.

#### *Projektstyrningsverktyg*

Förvaltningen utvecklar kontinuerligt prognosarbetet och projektuppföljningen. Vi har stor hjälp av projektstyrningssystemet Antura. Genom att samla information i projektportföljen, såsom antal färdigställda bostäder per år, markförsäljningsintäkter och utgifter för allmän plats, kan förvaltningen få bättre översikt. Genom att jämföra dessa uppgifter med tidigare års erfarenhetstal eller prognoser för marknadsdjup, kan resurser fördelas mer effektivt.

#### *Senarelagd köpeskillning*

Under våren 2024 har ett arbete pågått med att ta fram nya rutiner på mark- och exploateringsavdelningen med syfte att underlätta genomförandet av bostadsprojekt i begränsade ekonomiska tider. Avdelningen har utrett alternativet om att acceptera en senarelagd köpeskillning inom bostadsprojekten och mark- och exploateringsutskottet beslutade den 29 maj 2024 (KSN-2024-01474) om tillvägagångssätt för detta. I avtal om markköp kan merparten av köpeskillningen numera flyttas fram maximalt 2,5 år fram i tiden. Möjligheten att flytta fram köpeskillningen är styrd av att byggnationen påbörjas senast 18 månader från tillträdet. Åtgärderna genomförs för att fler projekt ska kunna påbörjas i tider där det finns osäkerheter för byggaktörer.

Strategin bedöms kunna medföra ett mer stabilt genomförande av projekt vilket skapar flera nyttor för både kommunen och näringslivet. Kommunens intäkter bedöms kunna bli mer regelbundna över år även fast rutinerna påverkar kassaflödet in till kommunen. Flera företag inom byggsektorn är beroende av att samhällsbyggnadsprojekt pågår i kommunen och blir därför inte lika utsatta om nya projekt kan starta upp.

### **Ekonomiska slutsatser och målsättningar**

Exploateringsverksamheten ska finansieras genom markförsäljningsintäkter och uttag av exploateringsersättningar. Tidigare års underskott förklaras av att verksamheten är uppbounden av kostnader för bland annat anläggande av allmän plats som måste genomföras samtidigt som intäkter från planerade markförsäljningar i stort utsträckning uteblivet. De minskade marginalerna projekten gör att organisationen behöver vara mer följsam och ha en mer aktiv styrning.

Kommunen har startat fler projekt än vad byggaktörerna har valt att genomföra. Med en portfölj bestående av en marknadsanpassad mängd- och blandning av projekt möter kommunen den verkliga efterfråga och möjliggör att kostnaderna kan vara på samma nivå som intäkterna.

De beskrivna åtgärderna i rapporten och den fortsatta implementeringen av dessa kommer att ge bättre möjlighet att över tid följa upp och styra verksamheten mot en ekonomi i balans.

Ekonomi i balans innebär att ett positivt resultat uppnås respektive år (exklusive jämförelsestörande poster) samt att det över tid finns ett positivt kassaflöde. Den kortsiktiga målsättningen är att verksamheten kan visa på ett positivt resultat (exklusive jämförelsestörande poster) inom det närmsta året.

Marknadsförutsättningarna är dock avgörande för att uppnå detta.

#### *Styrning och utveckling genom nyckeltal*

De föreslagna nyckeltalen bedöms vara viktiga faktorer för mätning, styrning och utveckling av verksamheten. Nyckeltalen kommer att följas upp och redovisas tertialvis i mark- och exploateringsutskottet.

Gällande nyckeltalet för kostnad för allmän plats är målsättningen att skillnaden mellan privata och kommunala projekt i genomförandefas halveras i de projekt som inleder sitt genomförande under 2025 för att därefter gå mot liknande kostnader.

Gällande nyckeltalet för exploateringsnettot är målsättningen att skillnaden mellan utredningsfas och genomförandefas minskas. Då projekten har olika förutsättningar, bland annat beroende på läge, kommer det införas en uppdelning utifrån projekttyp. Detta för att få relevanta mål för exploateringsnettot för respektive projekt.