

# Utvärdering av verksamheten 2025 mot beslutad verksamhetsplan med mål och kontrollplan för 2026 för Djursholms AB.

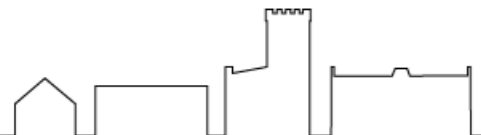
## Inledning

Inom ramen för kommunens övergripande vision, Sveriges bästa kommun att leva, bo och verka i, ska Djursholms AB – som en del av Danderyds kommuns totala verksamhet tillsammans med nämnderna – verka för att kommunens vision och mål uppfylls.

*Utvärdering 2025: Denna typ av frågor har samordnats med kommunen via kommunstyrelsen. Detta har under 2025 och 2024 främst handlat om planering för att hantera förvaltningsobjekt som går med underskott. Under 2025 har försäljning av två objekt initierats av styrelsen. Beslut om att inleda ytterligare en försäljningsprocess väntas under 2026. Beslut om Enebybergs gård och Berga gård som båda går med underskott samordnas med kommunen. Strategisk plan för bolagets obebyggda tomter behöver tas fram under 2026 utifrån övergripande kommunala mål, till exempel för bostadsförsörjning.*

I bolagsordning och ägardirektiv anges att:

- Djursholms AB ska stödja kommunens exploateringsverksamhet för olika former av bebyggelse och anläggningar. Bolaget ska även äga och förvalta bebyggda eller obebyggda fastigheter för kommunal verksamhet och fritidsändamål inom det kommunala uppdraget.
- Verksamheten ska bedrivas med iakttagande av de kommunalrättsliga principerna i 2 kap. 1–5 och 7–8 §§ kommunallagen.



- Bolaget ska visa ett positivt resultat på minst en krona efter finansiella poster under en rullande treårsperiod, exklusive fastighetsförsäljningar. I det fall någon fastighet inte genom hyresintäkter bär sina kostnader inklusive avskrivningar eller kan förväntas göra det inom en treårsperiod ska styrelsen ta fram en strategisk plan.
- Om styrelsen bedömer att fastigheten bör säljas ska kommunen erbjudas att förvärva den.

*Utvärdering 2025: Det bidrag till kommunens exploateringsverksamhet som bolaget kan ge på kort sikt är att möjliggöra bebyggelse av bolagets obebyggda tomter genom försäljning. I övrigt finns långsiktig potential för utveckling av några av bolagets objekt såsom industriobjektet Hunding 8 på Östbergavägen, mark vid Hildingavägen med en mindre äldre byggnad som används som fritidshus och delar av Djursholm 2:239 med adress Kolgavägen, alla belägna i Djursholm. Markområden arrenderas ut till önskade fritidsverksamheter och jordbruksarrendet kring Ekeby gård. Bolaget driver inga exploateringsfrågor och vidmakthåller tidigare upplåtelser som kan anses omfatta delar av innehållet i bolagsordningen.*

Där så är lämpligt ska en ömsesidig samordning av drift- och förvaltningsuppgifter ske mellan Danderyds kommuns verksamheter och bolaget. Detta sker idag genom två övergripande avtal om teknisk och ekonomisk fastighetsförvaltning respektive administrativa tjänster för bolagets behov. I det senare avtalet ingår att kommunen mot självkostnad tillhandahåller verkställande direktör i bolaget.

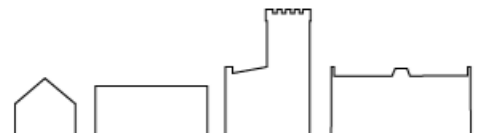
*Utvärdering 2025: Samordning enligt denna skrivning sker idag.*

Förteckning över styrande dokument som gäller för Djursholms AB bilades protokollet från årsstämma. Centrala dokument är bolagsordning, ägardirektiv och fastighetspolicy. Flertalet styrdokument, som är kopplade till samhällsbyggnadsfrågor i kommunen, berör bolaget.

*Utvärdering 2025: Bolaget följer relevanta styrdokument enligt förteckning.*

## Bolagets förutsättningar

Djursholms AB grundades år 1889 med syftet att anlägga en villastad huvudsakligen på mark som tidigare tillhört Djursholms slott. Djursholms AB var ursprungligen privatägt men sedan 1902 kontrollerades bolaget av Djursholms köping, ägdes helt av Djursholms stad från 1909 och sedan 1971 av Danderyds kommun. Bolaget äger idag ett hundratal registerfastigheter varav merparten utgör delar av kommunens rekreationsområden, jordbruks-, gatu- och



parkmark. Flertalet fastigheter, som har ägts av bolaget under mycket lång tid, saknar bokfört värde. Marken är ofta park, gata eller annan allmän plats utan taxeringsvärde. Ett trettiotal objekt ger avkastning i form av hyror och arrenden.

Fastigheterna, som ger avkastning, sköts i huvudsak av fastighetsavdelningen inom samhällsutvecklingsförvaltningen (SUF). Övrig mark sköts som en del av kommunens allmänna platsmark av park- och gatuavdelningen inom samma förvaltning.

Bolaget har en omsättning om cirka 13 miljoner kronor, varav omkring 40 procent utgörs av hyra från Djursholms slott. Den övervägande delen av dessa hyror avser självkostnadshyra från kommunledningskontoret och bildningsförvaltningen. 30 procent av intäkterna kommer från arrenden, där endast Ekeby gård även innefattar förvaltning av byggnader. Förutom ett fåtal bostäder som hyrs av socialtjänsten kommer hyresintäkterna – utöver intäkterna från slottet – från verksamheter utan anknytning till det kommunala uppdraget. Bland dessa objekt finns även vissa strategiskt intressanta fastigheter och områden med potential för framtida bebyggelseutveckling. Detta innebär att bolagets verksamhet har en svag koppling till bolagsordningen.

## Mål och strategier

Enligt antagen fastighetspolicy delas fastighetsobjekten in i ett antal kategorier med en kort anvisning för hantering av objekten i kategorin.

### Objekt som används i obligatorisk lagstyrd verksamhet

Denna kategori innehåller objekt som används av verksamhet som kommunen enligt lag har att bedriva. I princip är det verksamheter inom utbildnings- eller socialnämndens ansvar, som är obligatoriska för en kommun. Ett fåtal lägenheter i Djursholms AB:s villor är uthyrda till socialförvaltningen. Dessa lägenheter är uthyrda vidare för tillfälligt boende inom socialförvaltningens verksamhetsområde. Även Djursholms slott, där kommunledningen och bildningsförvaltningen har lokaler, kan räknas som del av kommunens lagstyrda verksamheter.

### Objekt som används i frivillig verksamhet

En del av en kommuns verksamhet är frivillig och bedrivs efter kommunens egna val och beslut. Här ligger till exempel verksamheter inom kultur- och fritidsområdena. Objekt, som ingår i kategorin tillgodoser sådana av kommunen utpekade frivilliga verksamheter, som



åtföljs av budget för hyra som ska täcka förvaltning av objekten och ligger inom förvaltningsuppdraget som tekniska nämnden ansvarar för. I denna kategori finns bland annat en lokal i en av slottsflyglarna och en scoutstuga.

### Förvaltningsplaner

Förvaltningen för objekt inom kategorierna för obligatorisk och frivillig verksamhet skall behållas och utvecklas tekniskt, ekonomiskt och funktionellt med stöd av långsiktiga förvaltningsplaner. Förvaltningsplaner för Djursholms AB:s objekt tas fram men i en mindre omfattande variant för objekt som inte ingår i kategorierna för obligatorisk och frivillig verksamhet.

### Mark upplåten med arrende mm

Den mark som kommunen arrenderar till verksamheter som bedöms vara långsiktiga och, som vid ursprunglig upplåtelse, ansetts och fortsatt anses väsentlig för Danderydsamhället, ska behållas och fortsatt arrenderas ut på marknadsmässiga villkor. I kategorin finns största delen av bolagets arrendeområden upplåtna för att hålla landskapet öppet genom jordbruksarrende, för golfverksamhet och mark- och vattenområden för båtklubbars verksamhet. Vattenområdena är upplåtna till båtklubbarna via Danderyds kommun.

### Bostäder

Kommunens bostadsinnehav ska avse bostäder som tillgodoser socialnämndens behov för att möta lagstadgade krav. Övriga bostäder hanteras i särskild ordning. Det senare omfattar de flesta av bolagets bostäder.

Utvärdering 2025: Bostadsfastigheten Embla 10 och den gamla bilverkstan i Stocksund har strategiska planer eftersom objekteten inte kan bära sina nuvarande eller framtida kostnader. Även Svitiöd 40 saknar möjlighet att långsiktigt bära sina kostnader men där finns ännu inte några av bolaget beslutade åtgärder. Övriga bostäder i friliggande villor ger ett positivt resultat men har ett betydligt högre värde som ägd villa än som hyresobjekt. Denna skillnad bör beaktas vid strategiska överväganden i vart fall på kommunnivå.

### Övriga objekt

För övriga objekt upprättas aktivitetsplaner för avveckling eller fortsatt utredning. Förslag till konkreta åtgärder för varje objekt eller grupper av objekt läggs fram för politiska beslut. Här finns några av bolagets objekt som på lång sikt kan komma i fråga för någon form av bebyggelseutveckling.



## Bolagets strategier och aktiviteter för specifika objekt

### Embla 10, del av Stocksund 2:304

I syfte att åtgärda objekt med svag ekonomi är försäljningsprocesser beträffande Embla 10 och del av Stocksund 2:304, s.k. "gamla bilverkstan", påbörjade. Båda objekten är speciella utifrån både planbestämmelser och antikvariska aspekter. Eventuella kontrakt om försäljning väntas under 2026. För Embla är tanken att ett fortvarigt underskott åtgärdas genom försäljning. Genom försäljning undgår bolaget större utbetalningar för nödvändiga åtgärder utan möjlighet till ökade intäkter. För gamla bilverkstan kan bolaget genom försäljning undvika att ett litet överskott inte ska övergå till stort underskott via större utbetalningar för en nödvändig antikvarisk renovering.

**Utvärdering 2025: Förslag till köpekontrakt avseende Embla 10 föreläggs styrelsen för beslut under första kvartalet 2026. Om beslut att ingå avtal om försäljning ska ärendet beredas vidare till ett godkännande i kommunfullmäktige. Förslag till avtal om gamla bilverkstan bedöms kunna föreligga under andra kvartalet 2026. Intressenter finns som initialt bedöms ha kapacitet och kompetens att genomföra en antikvariskt korrekt renovering.**

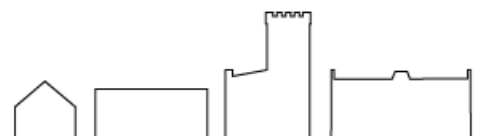
### Svitiod 40

För Svitiod 40 är underskottet mindre men det bedöms inte möjligt att över tid åtgärda genom ökade intäkter eller sänkta kostnader. Större åtgärder väntas inte behövas inom den närmaste femårsperioden men bedöms heller inte kunna öka bruksvärdet och därmed kompensera för ökade kostnader. Inriktningen föreslås därför vara att påbörja en försäljningsprocess under 2026 med inriktning mot annan användning än flerbostadshus med hyresrätter och med hänsyn taget till befintliga hyresgästers besittningsskydd.

**Inga aktiviteter för att sälja Svitiod 40 är påbörjade första kvartalet 2026.**

### Enebyberg gård, Berga gård

De kulturhistoriskt särskilt intressanta Enebyberg gård och Berga gård ger systematiska underskott, där Enebyberg gård ger ett kraftigt underskott. Båda objekten föreslås ligga kvar i förvaltning även med fortvariga underskott. Underskotten täcks på bolagsnivå mer än väl av överskott från bolaget övriga löpande intäkter vilket gör att kravet på bolagets resultat inte äventyras. Objekten är av sådan karaktär med högt kulturhistoriskt värde att de bör



ägas av kommunen genom bolaget även långsiktigt. En formell överlåtelse till kommunen ger inget mervärde utan endast ytterligare kostnader.

**Utvärdering 2025:** Genom nytt verksamhetsstöd har en mer detaljerad uppdelning av komponenter och tillhörande avskrivningstider tagits i bruk under 2025. Utfallet av de mer detaljerade komponentavskrivningarna verkar minska underskottet främst avseende Enebybergs gård. Detta analyseras närmare och kommer att kommenteras särskilt i utfallet för tertial 1 2026 och då också påverka helårsprognosen för 2026.

## Mark för framtida bebyggelseutveckling

Tre av bolagets förvaltningsobjekt, Djursholm 2:230 vid Hildingavägen, Djursholm 2:239, vid Kolgavägen samt Hunding 8 på Östbergavägen bedöms kunna fortsätta förvaltas över längre tid med liten omsättning och små överskott i avvaktan på en eventuell framtida prövning av alternativ bebyggelse.

**Utvärdering 2025:** Inga åtgärder planeras från bolagets sida. Kommunstyrelsen bedöms kunna disponera objekten om en bebyggelseutveckling skulle önskas.

## Tomter

Bolaget har fyra byggklara tomter för småhusbebyggelse på Utgårdavägen. Den årliga kostnaden uppgår till drygt 100 000 kronor per år och tomt. Hittills har den årliga värdeökningen varit större än kostnaden och tomterna har därför behållits kvar i bolaget ur ett fastighetsekoniskt perspektiv. Marknadsvärdet på tomterna bedöms överstiga 50 miljoner kronor. Interna räntan på belopp motsvarande det orealiserade värdet uppgår till 1–1,5 miljoner kronor per år vilket bör påverka övervägande om försäljning ur ett ägarperspektiv.

En tomt, Grotte 1, på Banervägen, är formellt under planläggning för att möjliggöra en bebyggelse som i omfång och formspråk passar in den lokala miljön. Planarbetet har dock av oklara skäl stannat upp. Bolaget bedömer fortsatt att en ny planläggning som anpassar fastigheten och byggrätten till platsen inför en möjlig försäljning är bäst för att uppfylla bolagets syften.

**Utvärdering 2025:** En strategisk plan för de obebyggda tomterna bör utgå från skrivningar i bolagsordning och ägardirektiv men kompletteras med en vidare bedömning om vad som är bäst för kommunen som helhet. En strategisk plan bör



därför tas fram av bolaget men godkännas av kommunstyrelsen innan genomförande.

## Befintliga villor

Bolaget hyr ut ett antal lägenheter i villor. Villorna är mer värda som egna hem än som hyresobjekt. När de större lägenheterna eller flertalet lägenheter i villorna blir lediga eller uthyrda utan besittningsskydd ska frågan om försäljning tas upp i styrelsen.

De villor som är aktuella är Mjölntorp 16 (radhus), Djursholm 2:71, Grotte 2 och som beskrivits ovan Svitiöd 40. Endast Svitiöd 40 visar i dag ett negativt resultat.

Ovanstående gäller som strategi från 2026 och framåt.

## Drift och investeringar

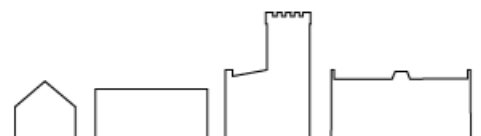
För driftbudgeten är intäkterna beräknade efter indexuppräknings, 0,9 procent för lokaler och arrenden och för bostäder en schablonmässig ökning med 3 procent. Resultat av förhandlingar av bostadshyror är inte känt vid budgettillfället. Driftkostnader följer samma generella uppräknings som för kommunen i övrigt med 1–2 procent ökning beroende på kostnadsslag.

Vid extern värdering har värderarna ofta antagit lägre kostnader än det historiska utfallet för respektive objekt. I utvecklade förvaltningsplaner kommer driftkostnaderna att analyseras närmare. Löpande driftkostnaderna på objektsnivå bedöms dock inte vara avgörande för att nå bolagets ekonomiska krav. Däremot finns risker för oförutsedda kostnader främst i de objekt som är under försäljning men också som en konsekvens av en allmän inriktning att inte lägga ut mer pengar än absolut nödvändigt på objekten. Tveksamheter kring flertalet av objektens bidrag till det kommunala uppdraget innebär att mer långsiktiga strategier per objekt inte är tydligt formulerade och kommunicerade till förvaltningsorganisationen.

Bolagets investeringar begränsas till nödvändiga åtgärder för hyresgäst Anpassning som betalas via hyrestillägg enligt samma modell som för kommunens övriga fastigheter. Större utbetalningar i övrigt förväntas vara av defensiv art och ofta att betrakta som reinvesteringar.

## Mål

För 2025 har bolaget haft följande mål:



- Att avhjälpa revisorsanmärkningarna om bristande mål och uppföljning av dessa.

För 2026 gäller följande mål:

- Ett positivt förvaltningsresultat för bolaget som helhet.
- Kontrakt tecknade om försäljning av Embla 10 och del av Stocksund 2:304, den gamla bilverkstan.
- Försäljningsprocess för Svitiod 40 påbörjad med målsättning att teckna kontrakt om försäljning när det bedöms vara ekonomiskt fördelaktigt för bolaget.
- Uppföljning av bolagets avtal om administration och fastighetsskötsel är genomgångna med kompletterade administrativa rutiner.

## Uppföljning

2025 års mål har uppfyllts genom dels upprättande av detta dokument, dels genom att bolaget har genomfört en utredning om brister i administrativa rutiner och en rad åtgärder för att avhjälpa dessa. Det arbetet är slutfört under året.

Under 2026 fokuseras uppföljningen på följande parametrar:

- Driftresultat.
- Avvikelser från investeringsbudget.
- Pågående försäljningsprocesser.
- Administrativa rutiner, avtal med kommunen.

## Kontrollplan för riskhantering

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att tillse att det finns en god intern kontroll. Djursholms AB har liksom nämnderna till uppdrag att årligen upprätta en internkontrollplan. Valet av kontrollmoment görs utifrån en bedömning av väsentlighet och risk. Det innebär att områden där sannolikheten att fel uppstår är hög och där eventuella fel får stora konsekvenser ska prioriteras. Konsekvens kan avse ekonomisk skada, förtroendeskada, effektivitetsbrist eller kvalitetsbrist.

Nr	Risk	S (1–5)	K (1–5)	R = S*K
1	Driftresultat avviker från budget	3	1	3
2	Avvikelse från investeringsbudget	2	1	2
3	Försäljningsprocesser leder inte till resultat	3	4	12



Nr	Risk	S (1–5)	K (1–5)	R = S*K
4	Osäkerhet kring bolagets roll i kommunen	3	3	9
5	Fortsatta brister i administrativa rutiner	2	4	8

Nr 1: Risk för avvikelse är kopplad till oförutsedda händelser i förvaltningsobjekten där risken är störst i de objekt som är under särskild utredning för att ta fram en strategisk plan eller är under försäljning för att åtgärda strukturella underskott. Konsekvenser av eventuell avvikelse är hanterbara för bolaget.

Nr 2: Eventuell avvikelse kan härröra från förseningar i planerade åtgärder eller att åtgärder som krävs för uthyrning av vakanta lokaler. Konsekvenser av eventuell avvikelse är hanterbara för bolaget.

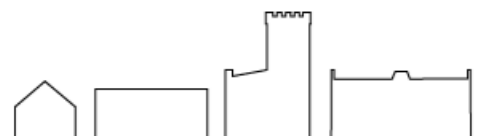
Nr 3: Objekten som ligger ute för försäljning är komplicerade att utveckla av en köpare på grund av planbestämmelser respektive antikvariska krav och tidsutdräkt kopplad till fastighetsbildning. Konsekvensen av risken är stor ekonomiskt och att bolaget inte uppfyller ägardirektivet om åtgärder för objekt som går med underskott.

Not 4: Tidigare konstaterade brister i de administrativa rutinerna har föranlett en rad åtgärder under 2025 och bristerna är åtgärdade under året. Konsekvenserna av eventuella brister är omfattande då det engagerar många intressenter även utanför bolaget. Åtgärder under 2025 följs upp även under 2026 för att säkerställa att risken för brister är minimerad. Risken är främst för förtroendeskada men åtgärder av brister riskerar att kräva omfattande insatser av många inblandade.

En genomlysning av bolaget båda avtal med kommunen är påbörjad i början av 2026. Inverkan av mer detaljerad komponentuppdelning för avskrivning verkar gynna bolagets resultat. Konsekvenser av att tillämpa kommunens hyresmodell med självkostnad för slottet undersöks med preliminär inriktning att sänka hyran för KLLK och bildningsförvaltningen i slottet med verkan redan från helåret 2026.

## Budget och ekonomisk planering

Djursholms AB:s nuvarande intäkter och kostnader gör att målet om ett positivt resultat efter finansnetto exklusive försäljningar över tid uppnås. Målet om att varje objekt ska nå målet positivt resultat uppfylls inte för alla objekt. Om Embla 10, gamla bilverkstan och Svitiod 40, avvecklas kommer bolagets resultat att vara positivt även om de två återstående objekten med underskott, Berga gård och Enebybergs gård, fortsatt ägs av bolaget.



Vid utfall för tertial 1 2026 och i helårsprognosen kommer bedömning av inverkan av tilltänkta försäljningar, lägre avskrivningar och tillämpning av självkostnadshyra på slottet att redovisas.

## Övriga perspektiv

De administrativa rutinerna kring bolagets formalia har haft brister. Främst gällde detta oklar ansvarsfördelning och brister i avtalet om administrationen med kommunen om rapportering till Bolagsverket. Ett styrelseärende med uppföljning av rapportering till externa myndigheter samt utvärdering av avtalen med kommunledningskontoret om administrativa rutiner och avtal om fastighetsförvaltning med samhällsutvecklingsförvaltningen ska ske årligen i samband med antagande av årsredovisningen.

Vad gäller övriga perspektiv på verksamheten såsom medborgare, kunder, medarbetare och hållbarhet gäller samma mål som övriga kommunens fastighetsförvaltning och skötsel av den offentliga miljön. Detta ska avspeglas främst i förvaltningsavtalet med fastighetsavdelningen inom samhällsutvecklingsförvaltningen. Formuleringar i avtalet ska ses över för att tydliggöra perspektiven även för Djursholms AB:s räkning.

## Fastställande

Verksamhetsplanen ska fastställas av styrelse som ett styrdokument och redovisas till kommunstyrelsen.

2025-12-01/2026-02-12

Dag Björklund

VD

