

Styrelsen

**BESLUT**  
2015-06-16

Rektor

## Affärsmässigheten i avgiftsfinansierad verksamhet

Styrelsen beslutar

att fastställa internrevisionens rapport Affärsmässigheten i avgiftsfinansierad verksamhet, samt

att fastställa rektors åtgärdsplan med anledning av rapporten.

### Ärendet

Internrevisionen har genomfört en granskning av affärsmässigheten i avgiftsfinansierad verksamhet. Internrevisionens sammanfattande bedömning av verksamheten är att vissa delar hanteras affärsmässigt och på ett sätt som främjar universitetet. Det förekommer dock brister avseende affärsmässighet och följsamhet mot gällande regelverk. Vissa brister som noterats inom jaktområdet riskerar att skada universitetets anseende. Av åtgärdsplanen framgår vilka åtgärder som rektor föreslår ska vidtas med anledning av internrevisionens rapport.

Beslut i detta ärende har fattats av styrelsen efter föredragning av universitetsdirektör Martin Melkersson. I beredningen av åtgärdsplanen har avdelningschef Stefan Lindqvist vid avdelningen för infrastruktur deltagit.

Rolf Brennerfelt

Martin Melkersson

### Kopia för kännedom

Prorektor

Dekanerna

Avdelningschefer (motsv.) inom universitetsadministrationen



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Dnr. SLU ua 2015.1.1.2-408

**Internrevisionen**

# **Affärsmässigheten i avgiftsfinansierad verksamhet**

---

**Rapport från internrevisionen**

# Innehåll

Sammanfattning .....	3
1 Bakgrund och motiv.....	4
2 Granskningens omfattning och inriktning .....	4
3 Övergripande regelverk .....	5
3.1 Lagar, förordningar m.m. ....	5
3.2 Internt regelverk säkerställer att .....	6
4 Universitetsdjursjukhuset.....	8
5 Akademikonferens .....	9
6 Fastighetsförvaltning .....	11
6.1 Byggnader .....	12
6.2 Mark .....	13
6.3 Jakt .....	13
6.4 Rekommendationer .....	15
7 Områden där SLU arrenderar jakträtt m.m. ....	16
8 Internrevisionens uppföljning .....	18

# Sammanfattning

SLU:s intäkter består till ca 22 procent av avgifter och andra ersättningar. Den avgiftsfinansierade verksamheten ska främja SLU:s verksamhet som helhet och givetvis bedrivs enligt gällande regelverk. Den ska bedrivs kostnadseffektivt, affärsmässig och i de flesta fall bära sina egna kostnader. Om så inte sker finns risk att SLU:s anseende skadas, att mindre resurser finns för grundutbildning, forskning och miljöanalyser. Det finns även risk att den avgiftsfinansierade verksamheten inte främjar kärnverksamhet på avsett sätt och därmed kan dess syfte gå förlorat.

Målet med granskningen är att bedöma om den avgiftsfinansierade verksamheten bedrivs och hanteras affärsmässigt och i enlighet med gällande regelverk samt om avgiftsfinansierad verksamhet främjar SLU som helhet.

Internrevisionen har granskat Universitetsdjursjukhuset, Akademikonferens och den del av Fastighetsförvaltningen som omfattar byggnader, mark och jakt. Endast externfinansierad avgiftsverksamhet ingår i granskningen. På grund av iakttagelser inom framför allt jaktområdet har granskningens omfattning begränsats. Utifrån de brister som noterats avseende jakt på SLU:s mark har även avtal där SLU hyr jakträtter och liknande granskats.

Internrevisionens sammanfattande bedömning av den avgiftsfinansierade verksamheten är att vissa delar hanteras affärsmässigt och på ett sätt som främjar universitetet. Det förekommer dock brister avseende affärsmässighet och följsamhet mot gällande regelverk. Vissa brister som noterats inom jaktområdet riskerar att kraftigt skada universitetets anseende.

De mest väsentliga bristerna är följande:

1. Det förekommer hantering av jakträtter och av slaktat vilt som inte är förenligt med lagar, förordning och SLU:s regleringsbrev.
2. Det förekommer upplåtelse av fritidsjakt till anställda på villkor som inte är förenliga med skattelagstiftningen.

De mest väsentliga rekommendationerna är följande:

1. Att riktlinjer tas fram för hur upplåtelse av jakt ska ske inom SLU. Där bör tydliggöras att upplåtelse ska ske till marknadspris samt att anställda och studenter inte ska ges rabatterat pris.
2. Att uppsägning görs av avtal där SLU arrenderar nyttjanderätter som bara avser fritidsjakt/motsvarande.
3. Att utredning görs av hur eventuella skattepliktiga förmåner ska hanteras.

# 1 Bakgrund och motiv

SLU:s intäkter består till ca 22 procent av ”intäkter av avgifter och andra ersättningar”. Universitetet bedriver olika former av avgiftsfinansierad verksamhet. Avgifterna ska enligt regleringsbrevet ha som ekonomiskt mål att bidra till att täcka kostnaderna. Det krävs alltså inte full kostnadstäckning för all avgiftsfinansierad verksamhet. Det är däremot nödvändigt att avgifterna är marknadsmässiga så att inte konkurrensen snedvrids. Om så inte sker belastar det inte bara SLU:s ekonomi, utan försämrar även universitetets anseende som myndighet och aktör på konkurrensutsatta marknader. Kärnverksamheten drabbas ekonomiskt när den avgiftsfinansierade verksamheten inte bär sina kostnader och inte utnyttjar hela den kommersiella potentialen.

Den avgiftsfinansierade verksamheten bedrivs inom i stort sett hela SLU. En del bedrivs inom kärnverksamheten, men huvuddelen av uppdragsintäkterna fås inom annan verksamhet. Den mest omfattande delen av den avgiftsfinansierade är Universitetsdjursjukhuset. Avgiftsintäkter inom fastighetsinnehavet inklusive lantbruksdrift är också omfattande. Syftet med djursjukhus och fastighetsinnehav är att de ska vara en resurs för universitetets kärnverksamhet. Samtidigt verkar de på konkurrensutsatta marknader och ska därför hanteras affärsmässigt.

Om den avgiftsfinansierade verksamheten inte bedrivs på ett sätt som främjar SLU:s verksamhet som helhet samt enligt gällande regelverk avseende bland annat kostnadseffektivitet och affärsmässighet kan följande risker föreligga:

- SLU:s anseende skadas såväl externt som internt.
- Minskade resurser för utbildning, forskning och miljöanalys då anslag användas för att finansiera verksamheter som kan/ska ta ut avgifter.
- Risk att avgiftsfinansierad verksamhet inte främjar kärnverksamhet på det sätt som avses. Därmed kan syftet med verksamheten gå förlorad.

## 2 Granskningens omfattning och inriktning

Målet med granskningen är att bedöma om den avgiftsfinansierade verksamheten bedrivs och hanteras affärsmässigt och i enlighet med gällande regelverk samt om avgiftsfinansierad verksamhet främjar SLU som helhet.

Affärsmässighet är ett vedertaget begrepp som används inom såväl privat som offentlig sektor. Det går dock inte att finna någon enhetlig definition på begreppet affärsmässighet avseende prissättning då det kan skilja sig mellan olika branscher. En generell definition på affärsmässighet är:

”Professionellt och seriöst agerande som ett affärsdrivande bolag”.

Granskningen har fokuserats på avgifter för tjänster och produkter som tillhandahålls för kunder utanför SLU. Med uppdragsgivare och kunder avses såväl andra myndigheter som privata företag, organisationer och privatpersoner.

Följande avgiftsfinansierade verksamheter har ingått i granskningen

- Universitetsdjursjukhuset
- Akademikonferens
- Fastighetsförvaltningen (byggnader, mark samt jakt)

På grund av iakttagelser inom framför allt jaktområdet begränsades granskningens omfattning. Utifrån de brister som noterats avseende jakt på SLU:s mark har internrevisionen valt att även granska avtal där SLU hyr jakträtter och liknande.

Intervjuer har genomförts med anställda på Planeringsavdelningen, Ekonomiavdelningen, Avdelningen för infrastruktur (Infra), Akademikonferens, Universitetsdjursjukhuset (UDS) och ett antal institutioner. I några fall har intervjupersoner medverkat som sakkunniga, främst inom jaktfrågor. I granskningen ingår analys av interna styrande dokument, avtal, fakturor, ekonomisk redovisning och andra handlingar.

## 3 Övergripande regelverk

### 3.1 Lagar, förordningar m.m.

#### **Avgifter**

I Avgiftsförordningen (1992:191) anges att en myndighet får ta ut avgifter för varor och tjänster enbart om det framgår i lag, förordning eller enligt särskilt beslut. Förordningen anger 10 områden där avgifter fås tas ut med villkor att det är förenligt med myndighetens uppgift enligt lag, instruktion eller annan förordning. De områden som anges är bland annat konferenser, kurser och lokaler.

Enligt Avgiftsförordningen ska myndigheter varje år samråda med Ekonomistyrningsverket om de avgifter som universitetets tar ut. Undantag från samordningskravet kan lämnas.

I förordning (1993:221) för Sveriges lantbruksuniversitet regleras vilka områden som SLU får ta ut avgifter inom. I 1 kap 7 § anges att SLU ”får ta ut avgift för djursjukvård, uppdragsforskning, provning av växtsorters odlings- och bruksvärde och för verksamhet i övrigt som är förenligt med universitetets uppgifter”.

I regleringsbrevet anges att för djursjukvård samt försäljning av produkter och tjänster är det ekonomiska målet att avgifterna ska bidra till att täcka verksamhetens kostnader. Regleringsbrevet anger i övrigt olika villkor för avgiftsbelagd verksamhet. För arrenden samt bygg- och marktjänster som är förenliga med SLU:s uppgifter får avgifter tas ut motsvarande full kostnadstäckning.

När offentliga aktörer agerar på en konkurrensmarknad får de inte agera på ett sätt som hämmar företagande. Konkurrenslagen (2008:579) reglerar hur offentliga aktörer, som agerar på samma konkurrensutsatta marknad som privata företag, ska agera. Av förordningen framgår att stat, kommun eller landsting inte får snedvrida förutsättningarna för en effektiv konkurrens på marknaden eller hämma förekomsten eller utvecklingen av en sådan konkurrens.

### **Fastigheter**

I SLU-förordningen 1 kap 6 § anges att universitetet ska förvalta fast egendom och andra tillgångar.

Enligt förordning (1993:527) om förvaltning av statliga fastigheter m.m. 7 § anges att ”varje fastighet ska förvaltas på ett för staten ekonomiskt effektivt sätt så att tillgångarnas värde bibehålls och om möjligt ökas”. Enligt 12 § får en fastighetsförvaltande myndighet upplåta mark och lokaler på marknadsmässiga villkor. Om det inte går att fastställa en ersättning på marknadsmässig grund ska ersättningen fastställas efter vad som anses skäligt.

Avtal för jordbruksarrende, bostadsarrende och anläggningsarrende ska enligt Jordabalken (1970:994) upprättas skriftligt och samtliga villkor ska anges i avtalshandlingarna. Om ändringar eller tillägg inte finns skriftligt angivet är de inte giltiga.

Enligt Jaktlag (1987:259) 10 § är det fastighetsägaren som har jakträtt på den mark som hör till fastigheten. Vid jordbruksarrende ingår jakträtten om annat inte har avtalats. Jakträtt som upplåtits på annat sätt får inte överlåtas eller arrenderas ut utan fastighetsägarens samtycke.

### **Jäv**

När det gäller avtal är det värt att beakta förvaltningslagens (1986:223) regler om jäv. Enligt 11 § är den som ska handlägga ett ärende jävig om ärendet rör honom själv, anhörig eller närstående. Jäv föreligger även om ärendets utgång kan väntas medföra synnerlig nytta eller skada för personen eller närstående. Detsamma gäller om man är ställföreträdare för den eller de som kan ha synnerlig nytta eller skada av ett ärendes utgång. Med handläggning avses inte bara att besluta om ärendet, utan även att delta i beredningen av ett ärende. Exempel på moment som ingår i handläggning är att utarbeta avtal, att förhandla om pris och att säkerställa att ingångna avtal följs.

## **3.2 Internt regelverk**

### **Avgifter**

SLU har en policy för avgiftsbelagd verksamhet.<sup>1</sup> Policyn omfattar hänvisningar till gällande regelverk, handläggningsordning samt ansvarsförhållanden. Avgiftsfinansierad verksamhet får inte ge upphov till snedvriden konkurrens, ska vara förenlig med och till nytta för den verksamhet som bedrivs samt att resurser till avgiftsfinansierad verksamhet inte får belasta verksamhet som finansieras med anslag.

---

<sup>1</sup> Policy, handläggningsordning samt ansvarsförhållanden/delegation för avgiftsbelagd verksamhet vid SLU, Dnr SLU uf 5459/00, daterad 2000-12-15.

Policyn anger även att huvudregeln för avgiftsfinansierad verksamhet är att avgiften ska täcka självkostnaden.

Policyn ger en god vägledning för hantering av avgifter men internrevisionen anser att det finns behov av översyn och uppdatering av innehåll då policyn är skriven utifrån SLU:s organisation år 2000. Det finns även behov av att närmare undersöka hur ett eventuellt avgiftssamråd ska hanteras.

I policyn anges att det ska genomföras ett årligt avgiftssamråd med Ekonomistyrningsverket. SLU har beviljats undantag från avgiftssamråd med ESV fram till 2015. I en intern skrivelse från 2009 anges att institutioner/motsvarande ska genomföra ett internt avgiftssamråd i samband med detta. Kravet på internt avgiftssamråd kvarstår, men har inte genomförts på senare år.

### **Personalrabatter och jäv**

Det finns riktlinjer för personalrabatter från 2005<sup>2</sup>. Riktlinjen anger vilka förutsättningar som ska uppfyllas för att personalrabatter ska kunna utgå med eller utan förmånsbeskattning. För att erhålla skattefria personalrabatter krävs bland annat att samma villkor ska gälla alla anställda inom SLU och att verksamheten ska kunna finansiera rabatten. Det finns information på ekonomiavdelningens hemsida om att riktlinjen finns, men handlingen finns inte tillgänglig på medarbetarwebben.

Enligt internrevisionens bedömning ger riktlinjen en god vägledning för hur rabatter ska hanteras men det finns behov av uppdatering med exempelvis hänvisningar till Skatteverkets regler om förmåner. Internrevisionen anser även att det kan underlätta med exempel på hur riktlinjerna ska tolkas. När riktlinjen infördes utgjorde den ett underlag för att ta bort personalrabatter för djursjukvård. Internrevisionen anser att detta är en rimlig bedömning då rabatten inte kan erbjudas samtliga anställda och då verksamheten inte är självbärande utan i stor utsträckning finansieras av anslag. Det kan vara på sin plats med förtydligande i regelverket både när det gäller djursjukvård och andra områden som berörs av granskningen, som förhyrning av byggnader, jakträtter, arrenden, m.m. Se vidare avsnitt 4 - 7.

### **Delegationer**

I gällande delegationsordningar finns riktlinjer för avtal inom fastighetsområdet.

Förhyrning på mer än 10 år beslutas av styrelsen. Avtal där avtalstiden är mellan 5-10 år beslutas av rektor<sup>3</sup>. Universitetsdirektören ingår avtal på högst 5 år eller där årshyran är högst 1 miljon kronor. Avtal om nyttjanderätter, markarrenden, jakträttsarrenden m.m. ingår också i universitetsdirektörens mandat. Prefekter får enligt rektors delegation inte besluta om extern förhyrning.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Riktlinje för personalrabatter, Dnr SLU ua 12.9-489/05.

<sup>3</sup> Enligt Organisation och ansvarsfördelning avseende styrelsen för SLU och organ som är direkt underställda denna, Styrelsens delegationsordning, Dnr ua.Fe.2013.1.1.1-4911, beslutad 2013-11-06.

<sup>4</sup> Enligt Organisation och ansvarsfördelning avseende rektor vid SLU och organ som är direkt underställda rektor, Rektors delegationsordning, Dnr ua 2015.1.1.1-845, beslutad 2015-02-23.



Universitetsdirektören har vidaredelegerat<sup>5</sup> till chefen för Infra rätten att ingå avtal inom fastighetsområdet med bindningstid på högst fem år eller en årshyra på högst en miljon kronor. Däremot har rätten att teckna jakträttsavtal inte vidaredelegerats utan kvarstår i universitetsdirektörens befogenhet. Mer om detta i avsnitt 6.3.

Enligt Strategi för SLU:s fastighetsförvaltning<sup>6</sup> ska fastigheter som behövs, eller kan komma att behövas för utbildning, forskning eller annan verksamhet förvaltas av fastighetsförvaltningen. De ska löpande se över fastighetsinnehavet utifrån universitetets och fakulteternas bedömning av såväl nuvarande som kommande fastighetsbehov. Fastigheter som inte behövs ur ett långsiktigt perspektiv ska säljas. Enligt strategin ska fastigheter hyras ut på marknadsmässiga villkor och utan subventioner till den interna verksamheten.

Delegationsordningar från dekanus för fakulteterna S och VH ger prefekterna befogenheter att, ”under förutsättning av medgivande från dekanen, besluta om extern förhyrning av lokaler i högst 5 år och till en kostnad av högst 100 000 kr per år (enligt rektors beslut är det universitetsdirektören som undertecknar avtalet)”.<sup>7</sup> Detta är inte förenligt med rektors delegation som anger att prefekten inte får besluta om extern förhyrning.

- 3a. **Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen säkerställer** att regelverken Policy, handlägningsordning samt ansvarsförhållanden/delegation för avgiftsbelagd verksamhet vid SLU och Riktlinje för personalrabatter uppdateras. Det bör exempelvis tydliggöras hur internt avgiftssamråd ska hanteras i framtiden respektive i vilka fall personalrabatter inte kan vara aktuella.
- 3b. **Internrevisionen rekommenderar även att universitetsledningen säkerställer** att fakulteternas delegationer uppdateras så de överensstämmer med rektors delegation.

## 4 Universitetsdjursjukhuset

**Det förekommer brister kring fakturering av kostnader för genomförda behandlingar och undersökningar. Det förekommer även att journaler saknar kompletta uppgifter kring vilka kostnader som ska debiteras kund. Detta riskerar att minska UDS intäkter och försämra verksamhetens resultat.**

<sup>5</sup> Enligt Organisation och ansvarsfördelning inom universitetsadministrationen, Dnr. ua 2014.1.1.1-1030, beslutad 2014-03-06.

<sup>6</sup> Strategi för SLU:s fastighetsförvaltning, Dnr SLU ua.2014.1.1.1-1814, beslutad 2014-05-08.

<sup>7</sup> Organisation och ansvarsfördelning inom fakulteten för skogsvetenskap (Dnr: 2013.1.1.1-51), Delegationsordning för fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap vid Sveriges lantbruksuniversitet (Dnr: SLU.ltv. 2014.1.1.1-549), Organisation och ansvarsfördelning (”delegationsordning”) för VH-fakulteten för mandatperioden 2013 – 2015 (Dnr SLU ua 2014.1.1.1-4805). VH står för Veterinärmedicin och husdjursvetenskap.

UDS är ett av Sveriges tre största djursjukhus. Verksamhetens avgiftsintäkter under 2014 uppgick till 133 mnkr inklusive den ambulatoriska verksamheten. Därtill tillkommer anslag för att täcka den ska intrångskostnaden för grundutbildning och forskning. Den största konkurrensen finns inom området smådjur men konkurrensen ökar inom området häst.

Rutin finns för prissättning av sjukvård samt försäljning av produkter. UDS utgår från kostnader för främst personal och lokaler. Konkurrenternas priser beaktas också. Information om detta fås genom omvärldsbevakning, kollegiala erfarenhetsutbyten och konkurrenternas hemsidor. Även uppgifter från kunder beaktas. Det finns en lista över priser som uppdateras regelbundet. Prisuppgifter på läkemedel och material bevakas och prisjusteringar sker i journal- och debiteringssystemet Trofast.

Sjukhusets strategi är att vara konkurrenskraftiga. Kännedom om konkurrenslagstiftningen ger en medvetenhet om att UDS inte kan konkurrera med priser och de strävar efter att ha en prisnivå som ligger i mitten av marknadens prisbild. De konkurrensfördelar man har som universitetsdjursjukhus är främst hög och aktuell kompetens inom relevanta forskningsområden.

Ledning uppger att det finns utrymme för förbättringar när det gäller att dokumentera och fakturera rätt belopp. Detta har även påtalats av Riksrevisionen som 2013 hade synpunkter på vissa brister i journalerna och att prisjusteringar inte dokumenteras. Riksrevisionen har även påtalat att det finna oklarheter när det gäller jäv vid prisjusteringar.

För att få bättre förutsättningar att alla uppgifter journalförs har UDS installerat datorer på samtliga undersökningsrum. Innan faktura skickas till kund sker kontroll av att det som dokumenterats i journal överensstämmer med vad som ska faktureras.

Inom UDS diskuteras möjligheten till rabatter på sjukvård till storkunder men även rabatter till personal. Den tidigare tolkningen att personalrabatter inte kan tillåtas håller med andra ord på att revideras. Detta styrker behovet av att tydliggöra riktlinjerna för personalrabatter. Se även i avsnitt 3.2.

4a. <b>Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen säkerställer</b> att det pågående arbetet med att förbättra rutinerna för en fullständig och korrekt utdebitering till kunder fortgår.
--

## 5 Akademikonferens

**Handlingar som rör anordnade konferenser diarieförs inte. Detta strider mot gällande lagar och kan leda till bristande transparens.**

Akademikonferens planerar och genomför kongresser, konferenser och andra evenemang och är en gemensam organisation för SLU, KI och Uppsala universitet. Samarbete regleras i ett avtal mellan uppdragsgivarna. Enheten har personal vid de tre

lärosätena, men merparten av verksamheten bedrivs inom SLU. Verksamhet är konkurrensutsatt, vilket innebär att institutioner/motsvarande kan anlita externa konferensarrangörer efter avrop eller upphandling. Akademikonferens får dock bara åta sig uppdrag knutna till de tre uppdragsgivarna. Verksamhetens avgiftsintäkter under 2014 uppgick till 54 mnkr.

Verksamhetens ekonomiska mål är full kostnadstäckning. Det upplevs vara svårt att veta prisnivåerna på marknaden då konkurrenterna inte lämnar ut uppgifter om aktuella priser. Det krävs därför lång erfarenhet av branschen för att ha en kännedom om prisnivåer generellt inom området. Akademikonferens strävar efter att följa prisutvecklingen inom sitt område och att hålla en prisnivå som inte snedvrider konkurrensen.

Akademikonferens har ca 70-90 uppdrag per år. Under 2014 genomfördes sammanlagt 83 uppdrag varav 23 för SLU, 32 för UU och 28 för KI. Akademikonferens har rutiner och standardmallar för att beräkna priser och upprätta offerter. En offert som accepteras av motparten med underskrift utgör avtal för uppdraget.

Handlingar rörande Akademikonferens olika uppdrag finns tillgängliga i olika system. Däremot diarieförs inga handlingar. För närvarande pågår en dialog mellan Akademikonferens och SLU:s jurister kring offentlighet och sekretess. Där behandlas även regler om hur dokument, som kan betraktas som känsliga ur ett konkurrensperspektiv, ska hanteras. Akademikonferens personal ska även utbildas i regler som rör offentlighet och sekretess.

Enligt uppgift har det förekommit att Akademikonferens anklagats för prisdumpning. Det har även förekommit att privata konferensarrangörer, som i konkurrens med Akademikonferens fått uppdrag, sedermera har gått i konkurs. Detta har enligt uppgift medfört stora förluster för ansvarigt lärosäte, bidragsgivare och berörda underleverantörer. Att vissa konkurrenter har svårt att hävda sig på marknaden kan leda till misstanke om att Akademikonferens snedvrider konkurrensen. För att undvika dessa misstankar anser internrevisionen att verksamheten bör bedrivas med stor transparens.

Enligt vad som anges i Offentlighets- och sekretesslagen (2009:400) avseende allmänna handlingar anser internrevisionen att handlingar som rör Akademiförvaltningens konferenser ska diarieföras. Fråga om sekretess ska bedömas först då en begäran kommer om att utlämna handlingar.

<p>5a. <b>Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen säkerställer</b> att diarieföring av Akademikonferens handlingar som rör anordnade evenemang sker enligt offentlighets- och sekretesslagen.</p>
--

## 6 Fastighetsförvaltning

### **Det finns brister i hur SLU förvaltar fastigheter avseende affärsmässighet och följsamhet mot gällande regelverk.**

Enligt strategi för SLU:s fastighetsförvaltning ska fastigheter som behövs, eller kan komma att behövas för utbildning, forskning eller annan verksamhet förvaltas av fastighetsförvaltningen. Fastigheter som ur ett långsiktigt perspektiv inte behövs för kärnverksamheten ska säljas.

SLU:s skogsinnehav används i ytterst begränsad omfattning för försök inom forskning. Den skogliga forskningen som bedrivs nyttar istället annan mark. Det förekommer jakt inom ramen för SLU:s grundutbildningar. Även i dessa fall bedrivs verksamheten på mark som arrenderas. Kärnverksamhetens begränsade nyttjande av SLU:s skogar är ett skäl att ifrågasätta det mycket heterogena, geografiskt spridda fastighetsinnehavet.

Enligt förordning om förvaltning av statliga fastigheter och enligt SLU:s strategi för förvaltning av fastigheter ska förvaltningen ske på marknadsmässiga villkor. I enlighet med det bedömer internrevisionen att upplåtelse av byggnader och mark ska ske på marknadsmässiga villkor.

Uppgifter om SLU:s fastighetsinnehav för såväl byggnader som mark och jakt anges i den affärsplan som för närvarande utarbetas inom Infra. Planen ska fastställas av rektor.

Rätt att teckna avtala om upplåtelse av nyttjanderätter ingår i normalfallet i Infrans ansvarsområde. Vid den senaste uppdateringen undantogs rätten att teckna avtal om jakträttsarrenden från chefens delegation. Därmed är det universitetsdirektören som ska teckna dessa avtal. Chefen för Infra uppger att han föreslog detta för att avdelningen inte ska hamna i jävssituationer och i avvaktan på tydligare direktiv för hur man ska agera vid upplåtelse.

Själva handläggningen av ärenden som rör avtal, prissättning, uppföljning osv hanteras fortfarande inom Infra. Internrevisionen bedömer att jävsproblematik finns i och med att Infra fortsätter handlägga dessa ärenden. Frågan om jäv bortfaller inte med automatik genom att rätten att teckna avtal så att säga delegeras uppåt. För att säkerställa att jäv eller att misstankar om jäv inte föreligger bör samtliga anställda som handlägger avtalsärenden inte tillåtas vara motpart till SLU. Med handläggning avses exempelvis att utarbeta ett avtal, att förhandla om pris och att säkerställa att ingångna avtal följs. Det som gäller anställda ska även omfatta anhöriga m.fl. i enlighet med förvaltningslagens 11 §.

Vad gäller övergripande noteringar inom fastighetsförvaltningen och lantbruksdriften konstaterar internrevisionen att det finns ett stort personberoende när det gäller hantering av avtal. Det saknas rutinbeskrivning över hur uthyrning och arrende ska hanteras. Det saknas även rutiner för dokumentation av vilka bedömningar som gjorts vid prissättning och val av hyresgäster, arrendatorer etc. Det finns olika uppgifter

kring aktuella avtal, avslutade avtal, nivå på avgifter (i redovisningen, avtal, affärsplan) vilket ger indikationer på en ostrukturerad hantering. Verksamheten diarieför dock i de flesta fall avtalen. Det saknas rutiner för bevakning av avtal för eventuella omförhandlingar av ersättningsnivåer eller uppsägningar. Detta ökar risken för att arrenden löper på med för låga avgiftnivåer och att ingen prövning görs av vilket markbehov som finns för utbildning eller forskning.

Internrevisionen bedömer att det finns behov av att samla samtliga avtal i ett gemensamt system med automatisk bevakning av avtalsperioderna.

Avgifter justeras i vissa fall med index (KPI). Det finns dock risk att avgiften inte speglar marknadspriset över tid eftersom priset på arrenden, fastigheter och jakträtt ökar mer än KPI. Det gäller framför allt vissa attraktiva områden där SLU är fastighetsägare.

## 6.1 Byggnader

På fastighetsförvaltningen hanteras extern uthyrning av SLU:s byggnader. Målet är att hyrorna ska vara marknadsmässiga. Som stöd för prissättning används främst en kommersiell databas, Datscha<sup>8</sup>, men man beaktar även erfarenheter från fastighetsmarknaden, tidigare avtal och uppgifter från nätverkande. I databasen finns uppgift om hyror för olika typer av byggnader som t.ex. kontors- och industrilokaler. Hyror för byggnader ligger oftast i medelnivå men det förekommer även hyror som ligger högt respektive lågt enligt Datscha:s listor. Detta kan bero på hög/låg efterfrågan samt om områden anses vara attraktiva eller inte. Nya hyresgäster söks via kontakter och annonsering. Ett nytt koncept är att använda mäklare för att nå presumtiva kunder.

Hyresavtalen förnyas automatisk om ingen uppsägning görs inom avtalad tid. Generellt gäller ingen indexreglering.

I förslag till affärsplan finns uppgifter om universitetets samtliga fastigheter (mark, byggnader). Fastighetförvaltningen har gjort en marknadsanalys över fastigheterna i syfte att få en bild av hur många vakanta fastigheter som finns. Analysen är ett underlag för hur vakanser ska hanteras, prioritering av underhållsbehov och möjlighet till uthyrning.

Det pågår ett arbete med att strukturera hanteringen av byggnaderna. Det finns rutiner för prissättning, dock kan dessa behöva formaliseras i samband med att rutiner för övrig hantering av fastigheter ses över, se vidare rekommendationer avsnitt 6.4.

---

<sup>8</sup> Datscha AB är ett företag som levererar tjänster för information och analys av kommersiella fastigheter.

## 6.2 Mark

Arrendeintäkterna på fastighetsförvaltningen från externa hyresgäster uppgick under 2014 till ca 2 mnkr.

Hantering av avtal har handlagts av en person som slutade sommaren 2014 och tjänsten är ännu inte tillsatt. Till stor del sker prissättning utifrån erfarenheter av prisnivåer på marknaden och tidigare arrendeavgifter med stöd från statistik från Jordbruksverket<sup>9</sup> (jordbruksarrende) och nivåer på EU-stöd. Det förekommer att s.k. arrendeombudsman anlitas. Prissättning sker med fokus på att det ska vara marknadsmässiga priser samt full kostnadstäckning. De senaste utarrenderingarna av jordbruksfastigheter har skett via annonsering och budgivning.

Forskning och utbildning är prioriterade områden och om mark behövs för detta ska institutionerna meddela det i god tid. Om önskad mark är utarrenderad har fastighetsförvaltningen möjlighet att se över villkor i externa arrendeavtal för ev. uppsägning. Många arrendeavtal är gamla och löper på utan att avgiftsnivån omförhandlas. Arrendetid för markarrende är normalt fem år, men varierar mellan 1 och 25 år.

Internrevisionen har granskat ett urval av avtal på markarrende. Bland de brister som noterats, utöver det som anges i avsnitt 6, kan följande nämnas:

1. I två fall saknas avtal med den part som betalar arrendet.
2. I ett avtal anges att avtalstiden ska börja gälla från det datum då byggnation startar. Notering saknas om detta datum vilket leder till oklarhet om avtalets giltighetstid och när det kan omförhandlas. Eventuellt kan kompletta uppgifter finnas men sådana kunde inte påträffas när vi efterfrågade dem.
3. Avtalen har inte enhetliga villkor. I de fall avtalen är skrivna inom samma tidsperiod har de dock i stort sett samma upplägg och innehåll.

## 6.3 Jakt

Fastighetsförvaltningen hade 2014 ca 160 tkr i intäkter för 11 avtal rörande upplåtna jakträtter. Viss skogs- och jordbruksmark är inte upplåten till jakt och den estimerade intäkten för detta är enligt fastighetsförvaltningens bedömning ca 46 tkr. Ett område bedöms vara alltför tätortsnära för att upplåtas till jakt och ett mindre område ska säljas. Upplåtelse av jakträtt är alltså en mycket begränsad verksamhet och är därmed ur finansiellt perspektiv inget stor riskområde. Däremot kan det föreligga risk att SLU:s anseende skadas om universitetet inte följer gällande lagar och förordningar. Brister i hanteringen av jakträtt både där SLU är markägare och där SLU hyr nyttjanderätt har påtalats av Riksrevisionen.

Som framgår ovan efterlyser Infra tydligare direktiv för hur man ska agera vid upplåtelser, av bland annat jakt. Avtal om jakt har dessutom under åren resulterat i

---

<sup>9</sup> Jordbruksverkets statistik ger bild av hur prisnivåerna ligger på regionnivå där Sydsverige har i snitt de högsta arrendepriserna på jordbruksmark och norra Sverige har de lägsta nivåerna.

oenighet och kritik internt inom SLU och rättsliga konflikter med externa nyttjanderättshavare.

När det gäller förvaltningen av fastigheter inklusive jakt ska Infra enligt instruktioner stämma av nyttjandebehovet med olika företrädare för kärnverksamheten. Internrevisionen noterar att det förekommit att dessa företrädare lämnat synpunkter som varken är förenliga med affärsmässig fastighetsförvaltning eller med skattelagstiftningen. Dessa synpunkter har ändå haft inflytande på hur jakträttsavtal har hanterats. Även om fastighetsförvaltning enligt såväl interna instruktioner som enligt gällande förordning ska ske på marknadsmässiga villkor torde vissa tydliggöranden behövas. Dels att rabatter eller förtur inte kan ges till anställda, f.d. anställda och studenter samt dels att jäv ska beaktas när det gäller handläggning av upplåtelser av jakträtt.

Såväl anställda inom SLU som andra sakkunniga som internrevisionen har varit i kontakt med uppger att prissättning av jakträtt är svår då en mängd olika aspekter ska beaktas. Både SLU:s tidigare och nuvarande ansvariga för jakt uppger dock att det finns utrymme för att höja avgifterna inom vissa attraktiva områden. Intäkterna kan alltså öka genom att upplåtelse av jakt konkurrensutsätts exempelvis genom anbudsförfarande.

Internrevisionen har granskat avtal och fakturor. Vissa brister har noterats. Det förekommer bland annat att priset understiger fastighetsförvaltningens estimerade marknadspris. I ett fall med 80 % och i ett annat fall med 50 %. I det första fallet lär upplåtelse ha skett till f.d. anställda och i det senare fallet är jakträtten upplåten till en studentförening. Båda avtalen rör attraktiva områden när det gäller jakt.

Ett avtal har felaktig fastighetsbeteckning. Dessutom saknas uppgift om areal och kartbild där arealen visas. Detta försvårar när det gäller att klargöra vilka fastigheter som upplåtits.

Avtalsvillkoren skulle enligt sakkunnigas bedömning tydligare kunna knyta an till SLU:s kärnverksamhet. Exempelvis kan krav sällas på att jakträttsinnehavare registrerar uppgifter om fällda djur i Jägarförbundets databas Viltdata, vars uppgifter används till bl.a. forskning. Ett annat exempel är regler kring säkerhet och etik som SLU förväntar sig att jakträttshavare ska följa inkluderas i avtalen. Vissa avtal innehåller uppgift om att nyttjanderätten kan komma att begränsas med hänsyn till utbildningens och forskningens behov.

För de områden där arrendator saknas har avstämningar gjorts med respektive länsstyrelse för att kontrollera om något av dessa områden ingår i ett s.k. viltvårdsområde. Jakt bedrivs vid samtliga dessa områden. Vid kontakt med de personer som ansvarar för viltvårdsområdena/motsvarande samt med anställda inom SLU framkom bland annat följande:

1. En anställd jagar inom SLU:s fastigheter inom ramen för sin anställning, men även på fritiden. Någon förmånsbeskattning har inte skett. Däremot har universitetet erhållit ersättning för kött.

2. Jakt bedrivs på mark utan överenskommelse med SLU. Ingen från universitetet deltar. Detsamma gäller ett intilliggande område som SLU arrenderar och där jakträtt ingår.
3. Ett bolag hyr ut SLU:s mark till ett jaktlag utan att ha träffat överenskommelse med universitetet.

En detaljerad redovisning av internrevisionens iakttagelser och rekommendationer har lämnats till fastighetsförvaltningen.

Enligt internrevisionens bedömning får inte SLU tillhandahålla kostnadsfri eller subventionerad fritidsjakt för anställda, studenter eller andra. Om jakten är förmånspliktig eller inte bör dock utredas närmare. Internrevisionen bedömer att verksamheten kan bedrivas mer affärsmässigt.

## 6.4 Rekommendationer

Nedanstående rekommendationer lämnas avseende fastighetsförvaltningens hantering av byggnader, markarrende samt jakträtt på egen mark.

- 6a. **Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen överväger** att göra en fördjupad bedömning av i vilken utsträckning SLU:s fastighetsinnehav inklusive mark och byggnader behövs för kärnverkssamhetens behov. Finns inget behov bör försäljning övervägas. Noterade brister kan tyda på att innehavet är alltför heterogent för att kunna hanteras effektivt och enligt gällande regelverk.
- 6b. **Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen säkerställer** att samtliga anställda som handlägger upplåtelseärenden, ansvarar för kontroller av avtal eller på annat sätt hanterar frågor som rör fastigheter, upplåtelser och liknande, inte tillåts teckna privata hyres- eller andra nyttjanderättsavtal. Detta för att undvika jäv eller misstanke om jäv i enlighet med förvaltningslagen.
- 6c. **Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen säkerställer** att samtliga avtal inom fastighetsförvaltningen samlas i ett gemensamt register/system för att underlätta både tillgänglighet och bevakning av uppsägningstider.
- 6d. **Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen säkerställer** att rutiner utarbetas för hur avtalshantering ska ske inom SLU avseende upprättande och beredning av avtal, dokumentation av beslut, kalkyler etc. Därmed minskar risken för personberoende och otydligheter kring vad prissättning och andra villkor grundats på. Dessa risker kan minskas genom att rutiner upprättas för hantering och befogenheter.
- 6e. **Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen säkerställer** att enhetliga avtalsmallar tas fram för respektive arrendeform.
- 6f. **Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen säkerställer** att avtal om uthyrning och upplåtelser i större utsträckning konkurrensutsätts exempelvis genom anbudsförfarande för att säkerställa en marknadsmässig prisnivå. Om nyttjanderättshavare ska ta hänsyn till forskningens och utbildningens behov bör detta framgå vid anbudsförfarande.



- 6g. **Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen säkerställer** att riktlinjer tas fram för hur upplåtelse av jakträtt ska ske inom SLU. Den jakt som inte bedrivs för forskningens eller utbildningens behov ska upplåtas till marknadspris lämpligen genom ett anbudsförfarande. Studenter, anställda eller f.d. anställda bör inte ges vare sig förtur eller rabatterat pris. I enlighet med vad som framgår ovan (rekommendation 6b) när det gäller handläggning av avtal, bör fritidsjakt inte upplåtas till anställda som bedriver jakt inom ramen för sin anställning eller har till uppgift att skydda pågående försök. Detta för att undvika jäv eller misstanke om jäv i enlighet med förvaltningslagen.
- 6h. **Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen säkerställer**, att utredning görs av hur en eventuell skattepliktig förmån ska hanteras avseende fritidsjakt på SLU:s mark.

## 7 Områden där SLU arrenderar jakträtt m.m.

**Det förekommer upplåtelse av fritidsjakt till anställda på villkor som inte är förenliga med skattelagstiftningen. Hanteringen av jakträtter och av slaktat vilt är i vissa fall inte förenligt med lagar, förordning och SLU:s regleringsbrev. Detta riskerar att kraftigt skada universitetets anseende.**

Utöver de jakträtter som hanteras inom Infra förekommer det att annan verksamhet arrenderar jakträtt huvudsakligen från bolag. Internrevisionen har granskat ett urval av dessa avtal inklusive ett som rör kräftfiske. De sju avtal som granskats har hittats dels vid sökning i ekonomisystemet, dels vid intervjuer med anställda. Totala uppgick kostnaden till 80 tkr. Internrevisionen utesluter inte att fler avtal finns. Merparten av avtalen hanteras inte av fastighetsförvaltningen, vilket strider mot gällande delegation. Av internrevisionens analys av material samt av intervjuer med berörda anställda framkom bland annat följande:

1. En institution har rätt till dels älgjakt efter en upplåtelse från dåvarande kungen och dels övrig jakt enligt ett avgiftsfritt avtal med ett bolag. Viss jakt sker inom ramen för grundutbildningen. Detta sker på betald arbetstid, ammunition betalas av institutionen och institutionen har utarbetade regler för detta. Anställda, anhöriga till anställda och studenter bedriver även fritidsjakt för en mindre avgift. Ingen förmånsbeskattning sker. Koppling till institutionens forskning finns dock eftersom jaktlaget dels beaktar de försök som bedrivs inom området och dels genom att prover tas på skjutet vilt och att en lång tidsserie finns för detta. Skriftlig upplåtelse av älgjakten saknas och därför är det oklart vilka villkor som gäller, bland annat om institutionens har rätt att i sin tur upplåta jakt mot avgift.
2. Avtal med bolag om jakträtt. Kostnaden bokförts som friskvård. Jakträtten överläts utan ersättning till en person som betalar fällavgift för älg till bolaget. Personen är inte anställd vid SLU. Institutionen uppger att skälet till denna lösning är att man vill ha inflytande och kontroll över jakten för att skydda

- pågående försök. Av avtal med personen framgår att ett jaktlag med namnet Försöksparkens jaktlag ska jaga inom området. Företrädare för verksamheten uppger att ingen SLU-anställd deltar i jakten.
3. Avtal med bolag och myndighet om jakträtt. Institutionen betalar arrende och fällavgift. Jakten bedrivs av studenter på fritiden och ingår inte i utbildningen. Institutionen har utsett en lärare som ansvarig som dock inte deltar i jakten. Studenterna betalar jaktkort till institutionen och får kött som ersättning för arbete med styckning.
  4. Avtal med bolag om kräftfiske. Anställda fiskar på fritiden. Ingen förmånsbeskattning har skett. Fiske i representationssyfte har också förekommit med såväl interna som externa gäster.

En detaljerad redovisning av internrevisionens iakttagelser och rekommendationer har lämnats till berörda institutioner.

Institutionerna som nämns i punkterna 1 och 3 ovan säljer kött bl.a. till anställda, privatpersoner och internt till personalrestaurangen. Institutionerna har slakterier för detta som inte är godkända vilthanteringsanläggningar. Därmed uppfyller slakterierna inte de krav som gäller för försäljning av vilt. Det finns åtminstone ytterligare ett slakteri i SLU:s lokaler. Detta används bara i samband med lärares och studenter fritidsjakt och är därmed inte heller förenligt med SLU:s uppdrag.

Enligt internrevisionens bedömning får inte SLU tillhandahålla subventionerad eller fri fritidsjakt och liknande för anställda, studenter eller andra. Detta är inte förenligt med universitetets uppdrag enligt lagar, förordning och regleringsbrev. Det är inte heller tillåtet att bedriva slakteri för denna verksamhet. Därutöver är försäljningen av slaktat och styckat kött inte förenlig med livsmedelslagstiftningen. Förutom lagligheten bedömer internrevisionen att verksamheten är olämplig då den riskerar att kraftigt skada universitets anseende som företrädare för god livsmedelshygien.

Såvitt internrevisionen erfar har ingen förmånsbeskattning skett av fritidsjakt. Skattepliktig förmån kan även vara aktuell om anställda köpt kött till under marknadspris.<sup>10</sup> Hur eventuell skatteplikt ska hanteras samt vilka anställda som är berörda bör utredas närmare.

- 7a. **Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen** i enlighet med vad som framgår av rekommendation 6b säkerställer att upplåtelser hanteras på ett sätt som undviker jäv eller misstanke om jäv. Det gäller bland annat anställda med ansvar för skydd av pågående försök och liknade.
- 7b. **Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen säkerställer** att uppsägning görs av avtal där SLU arrenderar nyttjanderätter som bara avser fritidsjakt/motsvarande. I de fall forskning och utbildning talar för fortsatt jaktarrende bör formerna för dessa avtal ses över för att undvika misstanke om otillåtna personalförmåner och eventuella oegentligheter. Samtliga avtal bör hanteras av Infra.

<sup>10</sup> Skogsstyrelsen beslutade 2012 att införa marknadsmässiga villkor för jakt- och fiskearrenden samt att informera Skatteverket om anställdas förmån av jakträttsavtal fem år tillbaka i tiden.

- 7c. **Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen säkerställer** att i de undantagsfall då försäljning av viltkött förekommer ska detta ske enligt de regler som gäller vid slakt och försäljning av vilt. Detta innebär att köttet säljs till godkänd vilthanteringsanläggning. Ingen direktförsäljning till anställda och andra privatpersoner bör förekomma. SLU bör även avveckla de slakterier som inte med nödvändighet behövs för kärnverksamhetens behov.
- 7d. **Internrevisionen rekommenderar slutligen att universitetsledningen säkerställer**, i enlighet med 6h, att utredning görs av hur eventuella skattepliktiga förmåner för anställda ska hanteras. Om skatteplikt föreligger bör utredning även göras av vilka anställda som är berörda.

## 8 Internrevisionens uppföljning

Internrevisionen avser följa upp lämnade rekommendationer inför internrevisionens årsrapport för 2015.

Inga Astorsdotter  
Internrevisionschef

Lisbeth Sundkvist Johansson  
Internrevisor

## Åtgärdsplan med anledning av internrevisionens granskning av affärsmässighet i avgiftsfinansierad verksamhet

### Bakgrund

Internrevisionen (IR) har vid granskning av affärsmässighet inom universitetet funnit brister. De väsentliga bristerna är:

1. Det förekommer hanteringen av jakträtter och av slaktat vilt som inte är förenligt med lagar, förordning och SLU:s regleringsbrev.
2. Det förekommer upplåtelse av fritidsjakt till anställda på villkor som inte är förenliga med skattelagstiftningen.

IRs väsentliga rekommendationer är:

1. Att riktlinjer tas fram för hur upplåtelse av jakt ska ske inom SLU. Där bör tydliggöras att upplåtelse ska ske till marknadspris samt att anställda och studenter inte ska ges rabatterat pris.
2. Att avtal rörande arrendera av nyttjanderätter för fritidsjakt/motsvarande sägs upp.
3. Att utredning görs av hur eventuella skattepliktiga förmåner ska hanteras.

Detta dokument är ledningens respons och i förekommande fall åtgärdsplan för de brister IR har noterat och gett rekommendationer inom. Nedan anges IRs skrivningar och rekommendationer i fetlagd stil. I stycket efter IR:s skrivning och i normalt textformat redovisar universitetsledningen sin syn på IR:s rekommendationer. I kursiv stil redovisas tänkta åtgärder. På några punkter har ledningen också valt att kommentera IR:s skrivningar i allmänna ordalag.

### Avsnitt 2 Granskningens omfattning och inriktning

**IR: Målet med granskningen är att bedöma om den avgiftsfinansierade verksamheten bedrivs och hanteras affärsmässigt och i enlighet med gällande regelverk samt om avgiftsfinansierad verksamhet främjar SLU som helhet.**

**Affärsmässighet är ett vedertaget begrepp som används inom såväl privat som offentlig sektor. Det går dock inte att finna någon enhetlig definition på begreppet affärsmässighet avseende prissättning då det kan skilja sig mellan olika branscher. En generell definition på affärsmässighet är:**

**”Professionellt och seriöst agerande som ett affärsdrivande bolag”.**

Denna definition av affärsmässighet är enligt universitetsledningens bedömning inte tillräckligt nyanserad för att kunna tillämpas inom SLU:s avgiftsfinansierade verksamheter. Dessa verksamheter, fr a fastighetsförvaltning, lantbruksdrift och djursjukhuset, kan inte fullt ut agera som ett privat företag på en marknad utan måste avpassa sin verksamhet till kärnverksamhetens behov. Det kan t ex innebära att förvärv och försäljningar inom fastighetsförvaltningen inte alltid görs utifrån strikt affärsmässiga bedömningar utan snarare utifrån en bedömning av utbildnings-och forskningsverksamhetens behov. Det kan också innebära att den interna hyresprissättningen inte utgår från en strikt marknadsmässig bedömning av hyresnivåer utan från andra kriterier.

## Avsnitt 3.2 Internt regelverk

### Avgifter

3a. **Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen säkerställer** att regelverken Policy, handläggningsordning samt ansvarsförhållanden/delegation för avgiftsbelagd verksamhet vid SLU och Riktlinje för personalrabatter uppdateras. Det bör exempelvis tydliggöras hur internt avgiftssamråd ska hanteras i framtiden respektive i vilka fall personalrabatter inte kan vara aktuella.

*Åtgärd: Reviderade styrdokument arbetas fram.*

*Ansvarig: Ekonomichefen*

*Tidpunkt: 1 juni 2016*

3b. **Internrevisionen rekommenderar även att universitetsledningen säkerställer** att fakulteternas delegationer uppdateras så de överensstämmer med rektors delegation.

*Åtgärd: En anpassning av respektive delegationsordning till formuleringarna i överordnade beslut arbetas fram*

*Ansvarig: Respektive dekan*

Tidpunkt: 31 december 2015

## Avsnitt 4 Universitetsdjursjukhuset (UDS)

4a. **Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen säkerställer** att det pågående arbetet med att förbättra rutinerna för en fullständig och korrekt utdebitering till kunder fortgår.

Universitetsledningen konstaterar liksom IR att UDS arbetar kontinuerligt med frågan kring korrekta och fullständiga debiteringar. Det kan också konstateras att väsentliga framsteg gjorts de senaste åren genom en ökad fokusering på frågan. Universitetsadministrationen genom planeringsavdelningen kommer att stödja UDS fortlöpande i detta arbete.

## Avsnitt 5 Akademikonferens

5a. **Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen säkerställer** att diarieföring av Akademikonferens handlingar som rör anordnade evenemang sker enligt offentlighets- och sekretesslagen.

Konferenser som på ett eller annat sätt är knutna till eller har sitt ursprung i verksamheter vid SLU och andra universitet är viktiga arenor för kunskapsutbyte mellan akademien och andra aktörer i samhället. Där SLU står som värd för konferenser arrangeras dessa nästan uteslutande av Akademikonferens (AK). Verksamheten är strategiskt viktig för huvudmännen (SLU, Karolinska Institutet och Uppsala universitet) i och med att den skapar ökade möjligheter att attrahera internationella konferenser, och därmed stärker positionen och ökar kännedomen om respektive universitet. AK är ett ovanligt inslag inom universitetsvärlden, då verksamheten bedrivs på en konkurrensutsatt marknad.

IR har vid granskningen av AK särskilt uppmärksammat brister i diarieföringen vid enheten. Universitetsledningarna vid SLU, KI och UU har bedömt att denna verksamhet är viktig att driva i egen regi, men att den i största möjliga utsträckning ska drivas enligt vanliga affärsmässiga principer. Universitetsledningen är väl medveten om att här föreligger en målkonflikt vad gäller offentlighetsprincipen. Handlingar rörande AK:s affärsverksamhet har dock alltid arkiverats och dokumenterats vid AK, om än inte i universitets diarium.

Som IR konstaterar, så pågår sedan en tid tillbaka en dialog mellan AK och SLU:s jurister kring frågan om offentlighet och sekretess och kring hur dokument som kan betraktas som känsliga ur ett konkurrensperspektiv ska hanteras. AK:s personal ska även utbildas ytterligare i regelverket.

*Åtgärd: Rutiner och arbetssätt som både uppfyller offentlighetsprincipen och vidmakthåller affärsmässigheten inom AK arbetas fram*

*Ansvarig: Chefsjuristen*

*Tidpunkt: 30 november 2015*

## Avsnitt 6 Fastighetsförvaltningen

IR kritiserar på några punkter i detta avsnitt den interna hanteringen och ordningen inom avdelningen för infrastruktur (Infra) och särskilt dess enheter för fastighetsförvaltning och lantbruksdrift. Universitetsledningen kan här konstatera att dessa verksamheter har varit föremål för en rad revisionsgranskningar sedan 2010 och att ett omfattande arbete har genomförts i syfte att styra upp interna rutiner, hantering av dokumentation mm sedan dess. Det är universitetsledningens bedömning att arbetet har varit framgångsrikt. I den externa revisionsgranskning av fastighetsförvaltningens och lantbruksdriftens interna administrativa och ekonomiska rutiner som genomfördes av KPMG och redovisades för styrelsen i februari 2013 så bedömdes den interna hanteringen i huvudsak vara tillfredsställande. Detta hindrar naturligtvis inte att ytterligare förbättringar kan göras.

Inom Infra pågår nu ett arbete som syftar till att ta fram rutiner för egenkontroll av avdelningens verksamheter, där arbetsprocesser, ansvarsområden och delegationer granskas och kontrolleras och vid behov justeras. Denna egenkontrollverksamhet kommer fortlöpande att ställas under intern och extern revision (för närvarande SP<sup>1</sup>) enligt rutiner i universitetsadministrationens och Infrans ledningssystem. Detta är i linje med, och en fördjupning och utvidgning av det ledningssystem ISO 14001 som nu implementeras för hela SLU. Se vidare avsnitt 6b nedan.

*Universitetsledningen, genom universitetsdirektören, följer detta arbete löpande och kommer, om behovet bedöms föreligga, ta in ytterligare externa revisorer för att granska både den interna styrningen samt hanteringen av affärsmässighet inom fr a fastighetsförvaltning och lantbruksdrift.*

**IR: SLU:s skogsinnehav används i ytterst begränsad omfattning för försök inom forskning. Den skogliga forskningen som bedrivs nyttjar istället annan mark. Det förekommer jakt inom ramen för SLU:s grundutbildningar. Även i dessa fall bedrivs verksamheten på mark som arrenderas.**

**Kärnverksamhetens begränsade nyttjande av SLU:s skogar är ett skäl att ifrågasätta det mycket heterogena, geografiskt spridda fastighetsinnehavet.**

---

<sup>1</sup> SP (www.sp.se). Certifierings- och granskningsorgan av ledningssystem, bl.a inom miljö, kvalitet och arbetsmiljö.

SLU förvaltar idag genom donationer, och i stiftelseform, två skogsområden som är specifikt avsatta för akademisk skoglig verksamhet, Fagerdal och Innertavle. Ett annat skogsområde, Stråtenbo, är donerat till SLU för att dess avkastning ska gå till forskning knuten till baljväxter. Övriga skogsområden är historiskt knutna lantbruksegendomar som innefattar både jord- och skogbruksmark och där jordbruksmarken har varit det primära intresset för SLU eller dess organisatoriska föregångare. Dessa skogsområden har alltså inte specifikt införskaffats för skogliga forsknings- och utbildningsändamål utan är att härleda till traditionella gårdsstrukturer med ett blandat innehav av skogs- och jordbruksmark. Frågan om dessa skogsområden skulle särskiljas från jordbruksmarken och förvaltas av annan statlig förvaltare prövades 1993 av staten. Genom regeringsbeslut 1994 fördes tre sådana skogsområden (samtliga i Uppsalaområdet) till annan statlig förvaltare.

*Frågan om skogsinnehavet kommer att tas upp i den föreslagna utredningen under rekommendation 6a nedan.*

## Avsnitt 6.1 Byggnader

**IR: På fastighetsförvaltningen hanteras extern uthyrning av SLU:s byggnader. Målet är att hyrorna ska vara marknadsmässiga. Som stöd för prissättning används främst en kommersiell databas, Datscha<sup>2</sup>, men man beaktar även erfarenheter från fastighetsmarknaden, tidigare avtal och uppgifter från nätverkande. I databasen finns uppgift om hyror för olika typer av byggnader som t.ex. kontors- och industrilokaler. Hyror för byggnader ligger oftast i medelnivå men det förekommer även hyror som ligger högt respektive lågt enligt Datscha:s listor. Detta kan bero på hög/låg efterfrågan samt om områden anses vara attraktiva eller inte. Nya hyresgäster söks via kontakter och annonsering. Ett nytt koncept är att använda mäklare för att nå presumtiva kunder.**

Universitetsledningen anser att fastighetsförvaltningen (FFV) inom Infra väl följer de normer, riktlinjer och marknadsvillkor som är knutna till fastighetssektorn på den externa öppna marknaden, samt vad gäller de förordningar som en fastighetsförvaltande myndighet har att följa. Dock förs en intern diskussion inom universitetsledningen och universitetsadministrationen om huruvida målet och begreppet affärsmässighet även ska tillämpas i FFV:s interna upplåtelse.

*Universitetsdirektören har initierat en analys som ska klargöra om FFV ska ha en annan prissättningsmodell än den affärsmässiga vid interna upplåtelse. Om så är fallet kommer denna modell att tillämpas fortlöpande vid omtecknande av interna*

---

<sup>2</sup>Datscha AB är ett företag som levererar tjänster för information och analys av kommersiella fastigheter.



*hyresavtal och/eller vid ingången av verksamhetsåret 2016. Ansvarig för att aktuell prissättningsmodell tillämpas är fastighetschefen.*

### Avsnitt 6.3 Jakt

**IR: Fastighetsförvaltningen hade 2014 ca 160 tkr i intäkter för 11 avtal rörande upplåtna jakträtter. Viss skogs- och jordbruksmark är inte upplåten till jakt och den estimerade intäkten för detta är enligt fastighetsförvaltningens bedömning ca 46 tkr. Enligt internrevisionens bedömning får inte SLU tillhandahålla kostnadsfri eller subventionerad fritidsjakt för anställda, studenter eller andra. Internrevisionen bedömer att det finns möjlighet att verksamheten kan bedrivas mer affärsmässigt.**

Universitetet har inom fastighetsområdet de senaste åren haft starkt fokus på kostnadsjakt knutet till byggnadsprojekten och förhandlingar knutna till de hyresavtal som genereras genom den omfattande omdaning av bl. a campus Ultuna. Den fokuseringen, som ansetts bäst främja SLU:s verksamhet som helhet, har för universitetet genererat en lägre lokalkostnad mot prognostiserad (dvs Akademiska Hus utgångsbud) om ca 15 mkr/år.

Universitetsledningens bedömning är att en omförhandling av jakträttsavtalen ur strikt ekonomisk synvinkel är lågt prioriterad, eftersom den intäktsökning en sådan åtgärd skulle kunna leda till är näst intill försumbar. Frågan om förändring av externa jaktupplåtelse är dessutom förknippat med betydande administrativt arbete.

En förändring inom detta område bör alltså analyseras, grundas och genomföras på väl förankrade kriterier. Det kan diskuteras om det vägledande kriteriet i denna fråga ska vara affärsmässighet.

Dock anser universitetsledningen, liksom IR, att det finns ett behov av att tydliggöra under vilka kriterier jakt ska bedrivas på marker som SLU förvaltar och nyttjar. Att få ett aktuellt marknadsvärde för upplåtelseavtal gällande jakträtt är relativt enkelt via anbud, men att få en i sammanhanget önskvärd styrning på jaktförvaltningen och samtidigt kontinuerligt marknadsanpassa arrenden är svårare.

*Universitetsledningen avser att närmare utreda vilka kriterier jakt ska bedrivas på SLU:s marker och i vilken form det bäst sker, se avsnitt 6g nedan.*

### Avsnitt 6.4 Rekommendationer

6a. **Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen överväger att göra en fördjupad bedömning av i vilken utsträckning SLU:s fastighetsinnehav inklusive mark och byggnader behövs för kärnverkssamhetens behov. Finns inget behov bör försäljning övervägas.**

Noterade brister kan tyda på att innehavet är alltför heterogent för att kunna hanteras effektivt och enligt gällande regelverk.

Sedan tidigare har universitetsledningen ett uppdrag av styrelsen att komma med en handlingsplan för långsiktig disposition av egendomarna inom fastighetsförvaltningen. Ett nyckeldokument i detta sammanhang är den nya affärsplan för fastighetsförvaltningen som togs fram under 2012-2013 i vilken hela egendomsinnehavet redovisas fastighet för fastighet och där preliminära rekommendationer finns för huruvida fastigheterna bör behållas eller säljas.

Tanken är att styrelsen ska få frågan om den långsiktiga dispositionen av innehavet redovisad i två omgångar.

Det sker först i form av en pm som redovisar den historiska bakgrunden till fastighetsinnehavet och vilka praktiska förutsättningar som gäller för hanteringen av egendomsinnehavet. Ett ofta förekommande tankefel i diskussionerna kring den långsiktiga dispositionen av innehavet är t ex att universitetet kan tillgodogöra sig realisationsvinst från fastighetsförsäljning för att använda dessa intäkter för brukande i SLU:s kärnverksamheter. Så är inte fallet: realisationsvinst från fastighetsförsäljning ska alltid levereras in till staten. Universitetet har alltså inte möjligheten eller rätten att sälja av ej utnyttjade fastigheter för att återinvestera intäkter i universitetets löpande verksamhet.

Avsikten är sedan att styrelsen ska få ett förslag till vilka fastigheter som eventuellt bör avyttras på sikt. En sådan preliminär "short list" finns redan i den befintliga affärsplanen men den kommer, där universitetsledningen ser behov av större förändringar i förvaltningsinriktning eller innehav, att utvidgas och omarbetas med större omsorg inför beslut i styrelsen. I den bedömningen kommer affärsmässighet inte utgöra det enda kriteriet: kärnverksamhetens behov måste också vara styrande.

*Åtgärd: Uppdatering av affärsplanen för fastighetsförvaltningen vilket ska ge underlag för en konkret handlingsplan för eventuell försäljning av delar av egendomarna.*

*Ansvarig: Fastighetschefen.*

*Tidpunkt: Senast 1 juni 2016.*

6b. **Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen säkerställer att samtliga anställda som handlägger upplåtelseärenden, ansvarar för kontroller av avtal eller på annat sätt hanterar frågor som rör fastigheter, upplåtelse och liknande, inte tillåts teckna privata hyres- eller andra nyttjanderättsavtal. Detta för att undvika jäv eller misstanke om jäv i enlighet med förvaltningslagen.**

Denna fråga har återkommande belysts och granskats av IR, Riksrevisionen och externa konsulter. Rutiner och policydokument har upparbetats och redovisats anställda inom Infra och universitetsledningen. Dessa rutiner och policydokument har granskats och godkänts av extern revisor (KPMG 2013-09-10). Genom aktiverande av ett egenkontrollprogram som står under extern revisionsgranskning är ledningens mening att hanteringen av denna fråga står i rimlig proportion till säkerhets- och kontrollaspekten vad gäller jäv.

*Åtgärd: Egenkontrollprogram som kontrollerar om rutiner och policydokument mm, efterföljs*

*Ansvarig: Chefen Infra*

*Tidpunkt: 31 december 2015*

**6c. Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen säkerställer att samtliga avtal inom fastighetsförvaltningen samlas i ett gemensamt register/system för att underlätta både tillgänglighet och bevakning av uppsägningstider.**

Det system som IR efterfrågar finns men i två varianter (Landlord och Pondus). Detta är ett arv efter införlivandet av fastighetsförvaltningen i Infra 2011. Bakgrunden till att två fastighetssystem används inom SLU är att fastighetsförvaltningen vid hyresupplåtelser internt inom SLU ska ses som och verka som en extern hyresvärd jämförbar med t ex Akademiska hus AB. Detta för att få en ökad transparens och insyn i de interna upplåtelseerna. Inom Infra har utretts möjligheten till att använda enbart ett system för fastighetsförvaltning och därtill knutna upplåtelser samtidigt som åtskillnaden som hyresgäst och hyresvärd upprätthålls i systemet, liksom att önskad transparens bibehålls. Utredningen har visat att dessa krav är möjliga att hantera med ett system.

*Åtgärd: Sammanslagning till ett sammanhållet fastighetsförvaltningssystem*

*Ansvarig: Chefen Infra*

*Tidpunkt: 31 december 2015*

**6d. Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen säkerställer att rutiner utarbetas för hur avtalshanteringen ska ske inom SLU avseende upprättande och beredning av avtal, dokumentation av beslut, kalkyler etc. Därmed minskar risken för personberoende och otydligheter kring vad prissättning och andra villkor grundats på kan minskas genom att rutiner upprättas för hantering och befogenheter.**

Rollbeskrivningar, tjänsteleveransbeskrivningar finns och processkartläggningar inkluderande rutiner är genomförda knutna till detta område. Dessa är granskade och godkända av extern revisor.

*Ingen ytterligare direkt åtgärd planeras utöver det kontinuerliga förbättringsarbete som bedrivs inom Infra och som avses förstärkas genom framtagande av egenkontrollprogram enligt ISO-standard. En extern revisionsgranskning av de interna rutinerna inom fastighetsförvaltning och lantbruksdrift kan dock bli aktuell längre fram.*

**6e. Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen säkerställer att enhetliga avtalsmallar tas fram för respektive arrendeform.**

Sådana avtalsmallar finns redan idag. Problematiken är mer knuten till att enheterna för fastighetsförvaltning resp. hyresadministration inom Infra arbetar med olika förvaltningssystem, vilket har redovisats ovan. Med ett gemensamt fastighetsförvaltningssystem där kontrakt genereras och hanteras kommer också en enhetlig avtalsmall.

*Se åtgärd under 6c ovan.*

**6f. Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen säkerställer att avtal om förhyrning och upplåtelse i större utsträckning konkurrensutsätts exempelvis genom anbudsförfarande för att säkerställa en marknadsmässig prisnivå. Om nyttjanderättshavare ska ta hänsyn till forskningens och utbildningens behov bör detta framgå vid anbudsförfarande.**

Anbudsförfarande vid uthyrning är inte ett normalt förfarande på den öppna fastighetsmarknaden. Hittills har SLU inte agerat aktivt på hyresmarknaden utan främst på intern eller extern förfrågan. Av riskelimineringsskäl iordningställer Infra aldrig lokaler utan begäran eller uppdrag från (presumtiv) hyresgäst. Detsamma gäller för tomställda lokaler som är i uthyrningsbart skick, där avtal tecknas efter förfrågan. Någon konkurrenssituation där fler presumtiva hyresgäster efterfrågar samma lokal har inte varit aktuell. I den mån uthyrning till extern part påverkas av intressen från kärnverksamheten fastställs det i samband med avtalstecknande med extern part. Det bör även noteras att omsättningen på hyresobjekt inom fastighetsförvaltningen är mycket låg i förhållande till antalet objekt.

*Ingen åtgärd.*

**6g. Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen säkerställer att riktlinjer tas fram för hur upplåtelse av jakt ska ske inom SLU. Den jakt som inte bedrivs för forskningens eller utbildningens behov ska upplåtas till**

marknadpris genom ett anbudsförfarande. Studenter, anställda eller f.d. anställda bör inte ges vare sig förtur eller rabatterat pris. I enlighet med vad som framgår ovan (rekommendation 6b) när det gäller handläggning av avtal, bör fritidsjakt inte upplåtas till anställda som bedriver jakt inom ramen för sin anställning eller har till uppgift att skydda pågående försök. Detta för att undvika jäv eller misstanke om jäv i enlighet med förvaltningslagen.

Universitetsledningen avser att närmare utreda utifrån vilka kriterier jakt ska bedrivas på SLU:s marker och i vilken form det bäst sker. Utredningen skall vara klar och beslutad inför jaktsäsongen 2017/2018 så att eventuella jaktavtal kan lösas eller omförhandlas inför säsongstart 1 juli 2017. Löpande avtal ska i normalfallet sägas upp 6 månader innan jaktsäsongen avslutas den 30 juni, vilket innebär senast den 31 december. Universitetsledningen ser det inte som möjligt att med god kvalitet genomföra utredningen, ta beslut om nya riktlinjer, samt säga upp berörda avtal för omförhandling före den 31 december 2015. Konsekvensen blir att nya eller omtecknade avtal kan träda ikraft tidigast 1 juli 2017.

*Åtgärd: Utredning genomförs i syfte att fastställa dels under vilka kriterier jakt och motsvarande nyttjanderätter ska bedrivas på mark som SLU disponerar och förvaltar, dels under vilka former jakt och motsvarande nyttjanderätter ska bedrivas*

*Ansvarig: Chefen Infra*

*Tidpunkt: Utredning klar 1 november 2016*

**6h. Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen säkerställer utredning görs av hur en eventuell skattepliktig förmån ska hanteras avseende fritidsjakt på SLU:s mark.**

*Åtgärd: Utredning enligt rekommendation*

*Ansvarig: Chefen Infra i samråd med personalchefen*

*Tidpunkt: 31 december 2015*

## Avsnitt 7 Områden där SLU arrenderar jakträtt m.m.

**7a. Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen i enlighet med vad som framgår av rekommendation 6b säkerställer att upplåtelser hanteras på ett sätt som undviker jäv eller misstanke om jäv. Det gäller bland annat anställda med ansvar för skydd av pågående försök och liknande.**

Universitetsledningen avser att snarast möjligt samla handläggningen av samtliga nyttjanderättsavtal och upplåtelser till universitetsadministrationen och Infra och genomlysas dem i den utredning som har redovisats under 6g ovan.

*Åtgärd:* Se 6g ovan. I de fall det står utom allt tvivel att avtal eller upplåtelse skett på felaktig grund, t ex genom att ett jävsförhållande föreligger, kommer dessa avtal och upplåtelser snarast att tecknas om enligt gällande delegationsordning.

*Ansvarig:* Chefen Infra

*Tidpunkt:* Senast 31 december 2015 (beroende på föreliggande avtalskonstruktioner)

**7b. Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen säkerställer att uppsägning görs av avtal där SLU arrenderar nyttjanderätter som bara avser fritidsjakt/motsvarande. I de fall forskning och utbildning talar för fortsatt jaktarrande bör formerna för dessa avtal ses över för att undvika misstanke om otillåtna personalförmåner och eventuella oegentligheter. Samtliga avtal bör hanteras av Infra.**

*Åtgärd:* Se 7a ovan

**7c. Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen säkerställer att i de undantagsfall då försäljning av viltkött förekommer ska detta ske enligt de regler som gäller vid slakt och försäljning av vilt. Detta innebär att köttet säljs till godkänd vilthanteringsanläggning. Ingen direktförsäljning till privatpersoner bör förekomma. SLU bör i även avveckla de slakterier som inte med nödvändighet behövs för kärnverksamhetens behov.**

Vad gäller frågan om försäljning av viltkött bör ett tydligt regelverk tas fram. Frågan om befintliga slakterier och huruvida hanteringen av vilt och viltkött till någon del ligger utanför kärnverksamhetens behov behöver utredas närmare, och berörda dekaner bör ges i uppdrag att klarlägga detta.

*Åtgärd:* Klarlägga SLU:s behov av att hantera vilt och viltkött

*Ansvarig:* Berörda dekaner

*Tidpunkt:* 31 december 2015

*Åtgärd:* Framtagande av regelverk för försäljning av viltkött

*Ansvarig:* Chefen Infra

*Tidpunkt:* 31 december 2015

**7d. Internrevisionen rekommenderar slutligen att universitetsledningen säkerställer**, i enlighet med 6h, att utredning görs av hur skattepliktig förmån för anställda ska hanteras samt vilka anställda som är berörda.

*Åtgärd: Utredning enligt rekommendation*

*Ansvarig: Chefen Infra i samråd med personalchefen*

*Tidpunkt: 31 december 2015*