

## **Strukturöversyn**

### **Arbetsgruppens förslag till beslut i styrelsen för Förvaltnings AB Framtiden**

Styrelsen föreslås

Att godkänna arbetsgruppens förslag till sammanfattning enligt bilaga 1 och överlämna till Stadshus AB.

Att anteckna bilagda PM om Principer för ägarstyrning och bolagsstyrning inom Stadshus AB koncernen enligt bilaga 2, och för kännedom översända till Stadshus ABs styrelse.

Att överlämna rapporten "Strukturöversyn av Framtiden-koncernen 2018-05-02" (bilaga 3 ) till Stadshus AB.

## Styrelsens sammanfattning Strukturöversyn

Styrelsens arbetsgrupp har successivt tagit del av projektets iakttagelser och slutsatser och aktivt medverkat i diskussionen kring olika organisationsalternativ. Underlaget för arbetsgruppens slutsatser baseras på omfattande riskanalyser ur flera olika perspektiv, benchmark med andra offentliga och privata fastighetsägare, intervjuer med ledamöter och verkställande direktörer i dotterbolagen samt intervjuer med fackliga företrädare.

Tre olika alternativ för koncernstruktur har analyserats, bl a med utgångspunkt i följsamheten till gällande ägardirektiv för Framtiden-koncernen där perspektiv som effektiv ägarstyrning, samordning och effektivisering har varit viktiga utgångspunkter.

De tre alternativen är Befintlig struktur/Nuläge (Alternativ 0), Fusion av samtliga bolag till ett gemensamt (Alternativ 2a) samt Tre förvaltande regionala bolag och ett byggbolag (Alternativ 3).

I befintlig struktur (0) har kvalitetsbrister identifierats som hindrar eller fördröjer genomförande av KFs mål för koncernen, och dessa behöver därför uppmärksammas och åtgärdas. De flesta har sitt ursprung i de dubbla strukturerna för mötet mellan moderbolaget som ägarens verktyg att styra Framtidenkoncernen/Bostadsklustret, och de fastighetsförvaltande dotterbolagen med egna politiska styrelser och ägardirektiv beslutade av KF.

Fusionsalternativet (2a) skulle ge förutsättningar att lösa grundfrågan om dubbla strukturer, men ställer krav på ett väl förankrat beslut på politisk nivå, innefattar risker för minskat politiskt inflytande på lokal nivå och ställer krav på ett väl planerat och genomfört förändringsarbete på tjänstemannanivå. Detta alternativ har också potential till stora samordningsvinster, mer än 100 miljoner kr per år.

Alternativet regionala bolag (3) skulle inte lösa grundfrågan om dubbla strukturer, medföra stora risker med avseende på skatteeffekter, innebära ett näst intill lika stort förändringsarbete som fusionsalternativet och ge betydligt lägre samordningsvinster.

Nästa steg i översynen kommer att bli mycket omfattande och resurskrävande om det innebär att ta fram en konkret och detaljerad implementeringsplan för en ny koncernstruktur baserad antingen på fusion (Alternativ 2a) eller regionala bolag (Alternativ 3), och betydligt mindre omfattande och resurskrävande om det innebär att arbeta vidare med förbättringsförslag inom ramen för nuvarande struktur (Alternativ 0).

## Utveckla koncernen med befintlig struktur

I avvaktan på KF beslut i frågan fortsätter koncernen utveckla befintlig struktur. De aktiviteter och åtgärder som rapporten kommit fram till förbättrar ledning och styrning av koncernen inom nuvarande struktur och kan delas upp i två kategorier: de som styrelsen själva råder över (kategori 1), och de som ligger utanför styrelsens rådighet (kategori 2). Flertalet av de förslag som redovisas nedan återfinns i bilaga avseende ägarstyrning av Stadshus AB koncernen som upprättats inom ramen för strukturöversynen.

### Kategori 1

- Skapa former – utöver ägardialogen - för fortlöpande samverkan mellan moderbolag och dotterbolag. Sannolikt behöver arvodesfrågorna ses över. För delägda bolag krävs särskilt utvecklade samverkansformer.
- Moderbolagens kompetensstöd utvecklas till nytta för koncernen. Gäller i huvudsak vissa specialistfunktioner och stödprocesser.

### Kategori 2

- Personsamband moder/dotter i underkoncern för att öka kunskapen och därmed förståelsen för varandras uppdrag och roller. Personsambandet kan begränsas till ett fåtal personer.
- Förbättra tydligheten i ägardirektiven, bl a ifråga om moderbolagets ”rätt” att samordna vissa funktioner inom koncernen och dotterbolagets ”skyldighet” att följa moderbolagets anvisningar. Moderbolagets och dotterbolagets ägardirektiv måste beslutas samtidigt i en koordinerad process.
- Fortsatt kompetensutveckling ifråga om ägarstyrningens förutsättningar. Kan ske inom ramen för upphandlad styrelseutbildning. Presidierna är en gruppering som kan behöva särskilda satsningar.
- Organisera löne- och utvecklingssamtal i en tydlig hierarkisk struktur. Moderbolagets vd genomför samtalen och stödjer berörd dotterbolagsstyrelse i beslutet om lön och andra förmåner. Skapar en sundare lojalitetsstruktur än idag.

**Styrelsehandling nr 16**

**Bilaga 3**

**2018-05-15**

**Strukturöversyn av Framtiden-koncernen**

**2018-05-02**

## Innehåll

<b>STRUKTURÖVERSYN AV FRAMTIDEN-KONCERNEN</b>	<b>1</b>
Bakgrund	3
Styrelsens uppdragsformulering	3
Utvecklingsalternativ	4
Nuläge	5
Nuvarande struktur	5
Benchmark	7
Uppföljning av uppdrag Bolagsutredningen	8
Input från styrelser och VDar i valda dotterbolag	9
Optimal förvaltningsorganisation	11
Finansiella synergier	12
Risk- och kvalitetsanalys	14
Input från koncernfackliga representanter	19
Avstämningar med Stadshus AB	20
Bilaga 1. Uppdragsorganisation för "Strukturöversyn"	21
Bilaga 2. Utvecklingsalternativ	22
Bilaga 3. Benchmark med allmännyttiga och privata bostadsbolag	34
Bilaga 4. Uppdrag från KF i samband med bolagsöversynen	58
Bilaga 5. Intervjuer med styrelser och VDar i valda dotterbolag	60
Bilaga 6. Alternativens potential för utformning av en optimal förvaltningsorganisation	70
Bilaga 7. Risk- och kvalitetsanalys	76

## Bakgrund

Som ett resultat av bolagsöversynen fick Stadshus AB 2014-06-05 kommunfullmäktiges uppdrag att återkomma till Kommunfullmäktige (KF) med *”en modell över hur antalet bostadsförvaltande bolag i koncernen skulle kunna bli ytterligare färre”*.

Styrelsen i Stadshus AB har sedan dess värderat frågan om lämplig tidpunkt för att aktivera uppdraget mot bakgrund av de övriga uppdrag som följde av bolagsöversynen. Inför ägardialogen mellan styrelserna i Stadshus AB och Förvaltnings AB Framtiden (Framtiden) 2017-03-20 aktualiserades frågan om vilken strategi Framtidens styrelsens har för att åstadkomma en effektiv ägarstyrning utifrån ägarens uppdrag. Av tidsskäl kunde frågan inte behandlas.

I den handlingsplan som upprättades efter ägardialogen och som behandlades i styrelsen för Stadshus AB 2017-05-08 konstateras följande:

*” Eftersom frågan inte hann diskuteras unders ägardialogen efterfrågar styrelsen i Stadshus både skriftlig och muntlig rapportering från Förvaltnings AB Framtiden utifrån samma frågeställning. Beskrivningen ska bland annat innehålla styrelsens värdering av vilken koncernstruktur som är mest ändamålsenlig för att kunna svara upp mot ägarens uppdrag.”*

Företrädare för styrelsen i Framtiden har därefter vid två tillfällen (27 nov 2017 resp 19 febr 2018) haft muntliga överläggningar med styrelsen i Stadshus AB angående pågående översyn av koncernstrukturen.

Vid ägardialogen 2018-03-19 skedde en fortsatt diskussion utifrån pågående översyn av koncernstrukturen inom Framtiden. Bedömningen är att styrelsen i Stadshus AB i kommande handlingsplan (prel 7 maj 2018) återigen kommer att lyfta frågan om vilken koncernstruktur som Framtidens styrelse bedömer vara den mest ändamålsenliga. Styrelsen i Stadshus AB förutsätts i ett senare skede initiera kommunfullmäktiges uppdrag, bl a med utgångspunkt från innehållet i föreliggande rapport.

## Styrelsens organisering av översynen av koncernstrukturen

Mot bakgrund av uppdraget från Stadshus AB har styrelsen i Framtiden tagit initiativ till en översyn av koncernstrukturen inom koncernen. Vid styrelsens sammanträde 2017-12-15 togs det formella beslutet om en uppdragsbeskrivning för översyn av strukturen inom de bostadsförvaltande bolagen. Styrelsen utsåg samtidigt en politisk arbetsgrupp med uppgift att leda översynen i nära samverkan med bolagsledningen. Uppdragsbeskrivningen redovisas nedan.

## Styrelsens uppdragsformulering

Styrelsen i Framtiden beslutade vid sitt sammanträde 2017-12-15 om inriktningen av översynen av koncernstrukturen (Styrelsehandling nr 9, 2017-12-15):

*Stadshus AB har fått i uppdrag att återkomma till Kommunfullmäktige (KF) med en modell över hur antalet bostadsförvaltande bolag i Framtiden-koncernen ska kunna bli färre än de i dagsläget är.*

*Styrelsen i Stadshus AB har beslutat att låta styrelsen i Förvaltnings AB Framtiden värdera vilken koncernstruktur som är mest ändamålsenlig för att kunna svara mot ägarens uppdrag. Detta innebär*

en översyn av hela Förvaltnings AB Framtidens koncernstruktur, ej bara de bostadsförvaltande bolagen. Utgångspunkten i arbetet är att ta fram en modell för att se över koncernens struktur ur ett "hela-staden-perspektiv" samt möjligheterna till effektivisering inom givna ramar. En organisatorisk översyn ur ett effektiviserings- och kvalitetsperspektiv för att objektivt säkerställa de ekonomiska synergier ska därför även genomföras.

Hur skapar vi en effektiv koncernstruktur för att nå fullmäktiges mål:

- Att genomlysna möjligheterna till en effektivare organisation ur staden perspektiv med syfte att effektivisera bostadsklustrets samtliga mål.
  - Det är av stor vikt att genomlysningen pekar på en tydlig struktur och styrning. Flera möjliga alternativ finns som skall belysas.
  - Vidare skall genomlysningen innehålla en beskrivning av hur en optimal förvaltningsorganisation kan se ut med stort fokus på synergier i syfte att effektivisera verksamheten där hyresgästperspektivet väger tungt. Här skall frågor så som distrikts storlek, lokala och centrala funktioner, organisering av samverkan på lokal nivå med stadens förvaltningar och bolag besvaras.
- Parallellt anlita extern expertis för objektiv risk- och kvalitetsanalys samt säkerställa finansiella synergier och konsekvenser utifrån huvudspår.
  - Olika alternativ ska konsekvensbeskrivas utifrån flera aspekter, exempelvis skattemässiga, finansiella, ekonomiska, legala och personalmässiga aspekter.
- Arbetet görs på uppdrag av och tillsammans med utsedd arbetsgrupp i Förvaltnings AB Framtidens styrelse.
- Under uppdragets genomförande ska kontinuerlig avstämning ske med tjänstemannaorganisationen på Stadshus AB. En avstämning med styrelsen i Stadshus AB ska ske vid Stadshus AB:s ordinarie styrelsemöte i februari 2018.

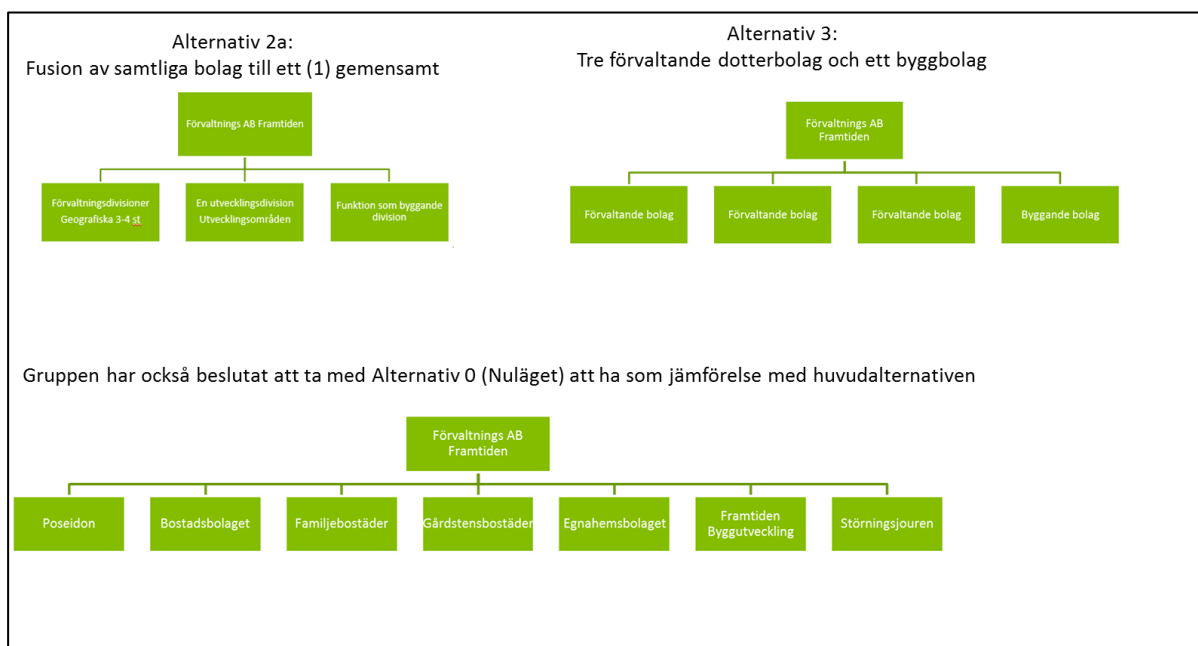
För detta uppdrag bildades en skräddarsydd organisation med medlemmar ur koncernstyrelsen, tjänstemän och externa konsulter, som även interagerat med dotterbolagsstyrelser, dotterbolags-VDar och koncernfackligt aktiva (bilaga 1).

## Utvecklingsalternativ

Utredningen genomfördes genom en analys av nuvarande koncernstruktur samt ytterligare två principiellt olika koncernstrukturer som tidigt i processen valdes ut av styrelsens arbetsgrupp (bild 1, samt bilaga 2).

Utredningen valde att behålla originalbeteckningarna "2a" respektive "3" för huvudalternativen när de valdes ur en bruttolista av fler alternativ. I samband med valet av utvecklingsalternativ gjordes även en utvärdering av dem med utgångspunkt i styrande dokument (bilaga 2).

Dessutom valde utredningen att hålla fast vid dessa huvudalternativ utan förändringar under utredningens gång. Avsikten med detta var att alla analyser, intervjuer etc skulle utföras på samma alternativ, och eventuella uppdateringar av alternativen planerades därför komma ifråga först efter momentet Risk- och kvalitetsanalys.



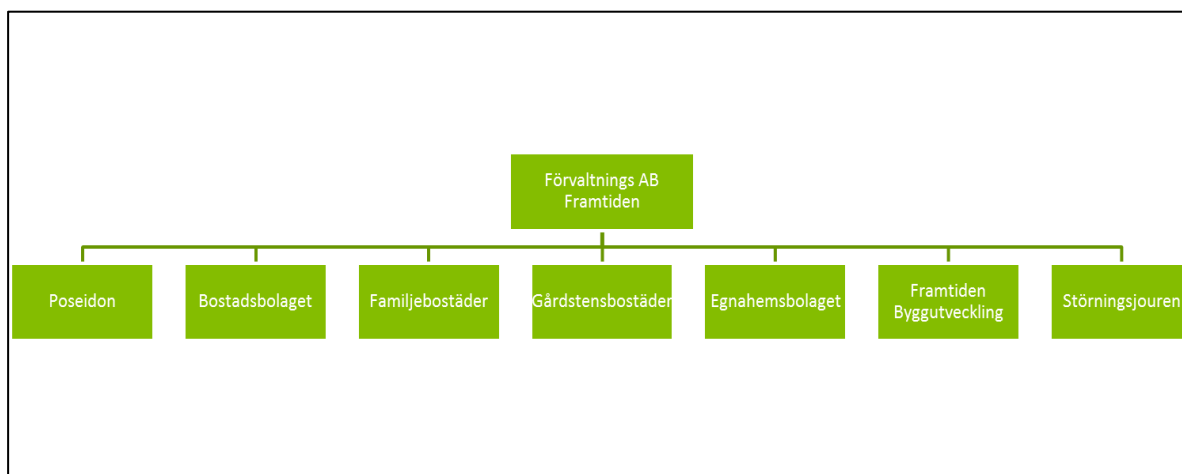
*Bild1. Alternativ 2a: Fusion av samtliga bolag till ett gemensamt bolag; Alternativ 3: Tre förvaltande dotterbolag och ett byggbolag; Alternativ 0: Nuvarande koncernstruktur.*

## Nuläge

### Nuvarande struktur

Som bild 2 illustrerar är koncernen i nuläget organiserad med Förvaltnings AB Framtiden som ägare till nedanstående dotterbolag. Förvaltnings AB Framtiden ägs i sin tur av Stadshus AB. Strukturen för bolagsstyrningen av dotterbolagen följer helt ägarstrukturen och utövas genom inriktningsbrev, årliga ägardialoger mm.

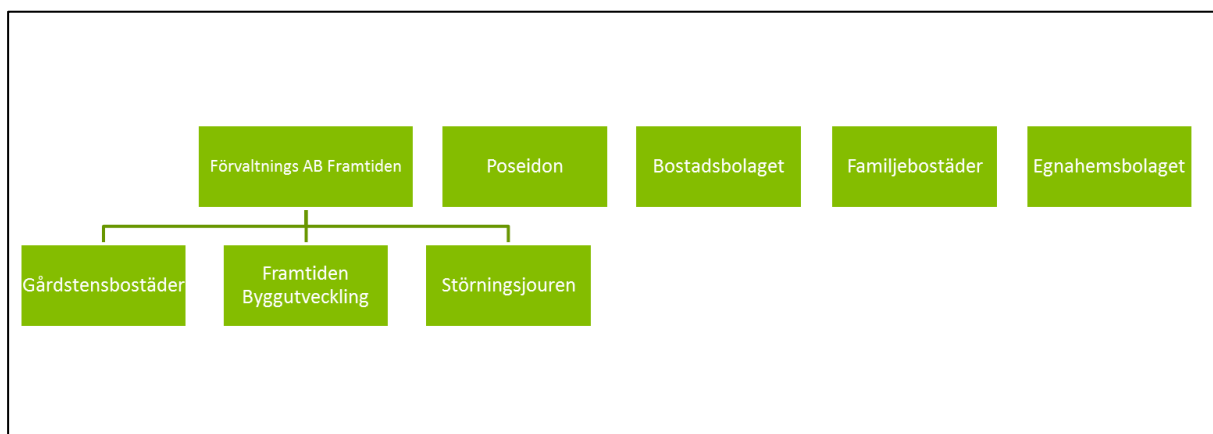




*Bild 2. Nuvarande ägarstruktur för koncernen. Stadshus AB äger moderbolaget Förvaltnings AB Framtiden som i sin tur äger dotterbolagen. Den legala och finansiella styrningen följer ägarstrukturen.*

Strukturen för politisk styrning av koncernen skiljer sig från ägarstrukturen på så vis att de största bostadsförvaltande dotterbolagen samt Egnahemsbolaget har egna politiska styrelser som utses av KF. Dotterbolagen är i detta avseende på samma hierarkiska nivå som moderbolaget (bild 3). För dessa bolag är alltså ägarstrukturen och den politiska tillsättningen av styrelser inte i överensstämmelse. Kommunfullmäktige har i Riktlinjer och direktiv för stadens bolag gett moderbolaget i uppdrag att tillse att ägarens mål förverkligas genom bl a ägardialoger, och styrning kan således utövas hierarkiskt så länge moderbolagets styrelse och dotterbolag med egna politiska styrelser är överens. Däremot saknas verktyg för formell maktutövning för moderbolaget om styrelserna inte är överens.

Gemensamt för Gårdstensbostäder, Framtiden Byggutveckling och Störningsjouren är att de helt saknar ledamöter som är utsedda som representanter för politiska partier. Gårdstensbostäders styrelse består av hyresgäster boende i Gårdsten men styrelseordförande och en suppleant nomineras av moderbolaget (och alla nominerade styrelseledamöter har hittills beslutats av KF utan förändring). Framtiden Byggutveckling har en styrelse som består av tjänstemän inom koncernen där VD i moderbolaget är styrelseordförande. Störningsjourens styrelse inklusive styrelseordförande består av tjänstemän inom koncernen, en ledamot från Fastighetskontoret och en ledamot från Fastighetsägarna.



*Bild 3. Nuvarande struktur för politisk styrning av koncernens bolag genom styrelserepresentation. De stora förvaltande dotterbolagen samt Egnahemsbolaget ligger på samma nivå som moderbolaget. De har egna politiska styrelser som nomineras av de politiska partierna och fastställs av KF.*

Ytterligare en aspekt med avseende på styrning är hur verkställande direktörer tillsätts samt lönesätts. Tillsättande av verkställande direktörer ska ske i samråd med kommunstyrelsen och stadsdirektören, och för Poseidon, Bostadsbolaget och Familjebostäder samt Förvaltnings AB Framtiden är det kommunstyrelsen som fastställer lön och övriga förmåner. I praktiken innebär det att rekryteringsförfarandet hanteras av Stadsledningskontoret ihop med presidiet i respektive bolag utan inblandning av moderbolaget.

Lönesättande chef för samtliga verkställande direktörer är Stadsdirektören. Stadsdirektören inhämtar bedömning av VD:s prestation från styrelserna som kompletteras med bedömning från Stadshus AB. Stadsdirektören genomför löne- och utvecklingssamtal och sätter ny lön i den årliga lönerrevisionen. Det innebär är lönesättning som normalt sett är ett verktyg för att påverka prestation och resultat utgör ett relativt svagt verktyg för koncern-VD med detta upplägg.

De fastighetsförvaltande dotterbolagen har inom respektive bolag valt att organisera sig något olika. Poseidon har åtta distrikt och en uttalad strategi på decentraliserad styrning – ”nästan som åtta bolag i bolaget”. Bostadsbolaget och Familjebostäder har tre respektive fyra distrikt, och mer central ledning och styrning jämfört Poseidon. Gärdstensbostäder är betydligt mindre än de tre andra och utgör ett eget sammanhållet geografiskt område med jämförelsevis platt organisation.

## Benchmark

En benchmark med de största allmännyttiga bolagen (tabell 1) visar att de är organiserade på likartade sätt (bilaga 3):

- Ägs av ett kommunalt koncernmoderbolag liknande ”Stadshus AB”.
- Respektive bolag har en av fullmäktige tillsatt politisk styrelse och eventuella dotterbolagsstyrelser består av tjänstemän från moderbolaget.
- I huvudsak en funktionell organisation med en separat förvaltningsorganisation vilken är geografisk indelad.
- Det varierar huruvida uppgifter/funktioner är centraliserade eller decentraliserade, t ex Fastighetsservice.
- Även graden av köpta tjänster jämfört med att dessa utförs av egen personal varierar.

- Flera bolag har samlat all projektutveckling såväl nybyggnation såsom underhåll och ombyggnadsprojekt i en gemensam funktion.

*Tabell 1. De 15 största medlemsföretagen i SABO (Sveriges Allmännyttiga bostadsföretag). År 2016 fanns 305 medlemsföretag i SABO som tillsammans förvaltar cirka 807 000 lägenheter. Framtidens tre största dotterbolag ingår bland de tio största i antal lägenheter räknat. Källa: www.sabo.se.*

Topp 15	Företag	Antal lägenheter
#1	Bostads AB Poseidon	26,856
#2	Stockholmshem	26,051
#3	Svenska bostäder (Stockholm)	25,596
#4	MKB Fastighets AB (Malmö)	23,618
#5	<b>Bostadsbolaget</b>	<b>23,327</b>
#6	ÖrebroBostäder AB	23,297
#7	Familjebostäder (Stockholm)	19,079
#8	Stångåstaden (Linköping)	18,603
#9	<b>Familjebostäder i Göteborg</b>	<b>18,402</b>
#10	Uppsalahem	15,814
#11	Bostaden i Umeå	15,674
#12	Gavlegårdarna	14,445
#13	Helsingborgshem	11,880
#14	Mimer Bostads AB (Västerås)	11,369
#15	Växjöbostäder	10,616

Dock är Framtiden-koncernen (den enda koncernen) med sitt fastighetsbestånd i särklass den största allmännyttiga aktören i Sverige.

Vidare visar benchmark med stora privata bolag i regionen (bilaga 3) att organiseringen av bolagen är likartad (funktionell organisation med separat förvaltningsorganisation och geografisk indelning dominerar). Liksom hos de allmännyttiga bolagen generellt, och även inom Framtidenkoncernens bolag, specifikt varierar dock graden av centralisering eller decentralisering.

Benchmark med andra stora allmännyttiga bolagen avseende nyckeltal har också genomförts (bilaga 3) men inte gett några säkra slutsatser – underlaget bedöms i alltför hög grad presentera siffror utifrån olika indelningar, dvs det skulle bli en jämförelse av äpplen och päron.

Detta moment i översynen utfördes av konsulter från Preera.

## Uppföljning av uppdrag Bolagsutredningen

Som ett resultat av den kommunövergripande bolagsöversynen 2011-2014 beslutade kommunfullmäktige 2014-06-05 om tio riktade uppdrag som berör Framtiden-koncernen, flera av dem i samarbete med Stadshus AB (bilaga 4). En genomgång av koncernstyrelseprotokollen från mars 2014 till och med dec 2017 visar att koncernen under denna perioden adresserat alla uppdragen (tabell 2). Två av dem pågår ännu, och övriga är avslutade (denna utredning ingår i uppdrag nummer sju).

Tabell 2. Status vid årsskifte 2017/18 för uppdrag från KF i samband med bolagsutredningen 2014. Alla utom två är genomförda, och dessa är pågående. Denna utredning är del av uppdrag nr sju.

Uppdrag	Pågår	Genomfört
1. Utarbeta förslag om hur Förvaltnings AB Framtiden kan ges processägarskap för all nyproduktion av bostäder		X
2. Kartläggning av upprustnings- och energieffektiviseringsbehov för hela koncernens bostadsbestånd kommande 15-20 år		X
3. Utredda för- och nackdelar med en geografisk samordning av de allmännyttiga bolagens bostadsbestånd		X
4. Översyn av koncerngemensamma funktioner i syfte att åstadkomma effektiviseringar inom koncernen	X	
5. Fastställa avkastningskrav för respektive allmännyttigt dotterbolag i koncernen i enlighet med ny lagstiftning		X
6. Påbörja översynen av modellen för avkastning vid nyproduktion i A-, B- respektive C-lägen i syfte att skapa förutsättningar för ökad bostadsproduktion		X
7. Modell över hur antalet bostadsförvaltande bolag i koncernen skulle kunna bli ytterligare färre	X	
8. Förslag till framtida hemvist för störningsjouren		X
9. Förslag på en alternativ hemvist/driftform för verksamheten som idag bedrivs inom Störningsjouren		X
10. Genomlysning av de legala förutsättningarna för Egnahemsbolagets verksamhet		X
11. Utredda möjligheterna att erbjuda kooperativ hyresrätt inom stadens samtliga bostadsförvaltande enheter		

Detta moment i översynen utfördes av moderbolagets ledningsgrupp.

### Input från styrelser och VDar i valda dotterbolag

Som ett led i utredningen genomfördes individuella intervjuer med VD och presidierna i Poseidon, Bostadsbolaget, Familjebostäder och Egnahemsbolaget, samt gruppintervjuer med övriga i styrelserna och med styrelsemedlemmar i Framtiden (bilaga 5).

Detta moment i översynen utfördes av konsulter från Preera.

I sammanfattning gav intervjuerna uttryck för:

#### **Styrningen inom koncernen anses generellt vara otydlig**

- Dotterbolagens VD:ar upplever en otydlighet i sina uppdrag då de har tre olika parter att förhålla sig till.
- Koncernchefens direkta styrning av dotterbolagen och koncernledningens mandat upplevs svag i dagens modell.

#### **Fler synergier förväntas kunna skapas, bland annat kring utvecklingsområdena**

- Utöka synergier kopplat till stödfunktionerna.
- Skapa synergier kring utvecklingsområdena.
- Samordna skötseln av utemiljöerna samt delar av förvaltningen mellan områdena.
- Utöka samarbetet kopplat till hållbarhet och energieffektivisering.

#### **Fastighetsförvaltningen bör organiseras utifrån en i grunden geografisk indelning och med fokus på lokal närvaro**

- Geografisk indelning som en tydlig huvudinriktning.
- Vikten av en lokal förvaltning nära hyresgästen.
- Tydligare profiler som en förutsättning för att behålla varumärkena.

#### **Synen på hur varumärkena betydelse och hur de bör hanteras framöver varierar mellan respondenterna**

- De olika varumärkena stimulerar verksamheten på ett positivt sätt.
- Det bör finnas ett tydligt skäl för att ha kvar tre olika varumärken kopplat till de stora fastighetsförvaltande bolagen.

#### **Bostadsfrågorna anses kräva ett stort politiskt inflytande och kontroll**

- Ett centralt politiskt inflytande är tillräckligt för att skapa en mer effektiv styrning.
- Bostadsfrågorna kräver politiskt inflytande på alla nivåer.
- Delar av beslutsmakten upplevs ha skjutits mot Framtiden.
- Politisk styrning medför ökade resurser på tjänstemannasidan.

#### **Alternativ 3 upplevs vara mest rimligt att implementera utifrån dagens förutsättningar**

- Majoriteten av respondenterna föredrar alternativet med tre förvaltande bolag. En förutsättning är dock att bolagen får tydligare nischer och profiler.
- Vid en fusion av samtliga bolag anses en stor risk finnas att det leder till en mer byråkratisk organisation.
- De flesta respondenter anser inte att utvecklingsområdena bör klustras ihop under ett och samma bolag med risk för en ökad stigmatisering.

#### **Samsyn inom styrgruppen och en tydligare kommunikation anses vara två viktiga framgångsfaktorer för arbetet framöver**

- Säkerställ en gemensam syn inom styrgruppen och de olika ledningsgrupperna.
- Ambitiös tidplan vid en större förändring.
- Kommunicera och informera kontinuerligt och tydligt genom alla nivåer.
- Koordinera förändringsprocessen med pågående projekt.

- Ta fram ett gediget beslutsunderlag.

## **Optimal förvaltningsorganisation**

I Framtiden-koncernen förvaltas mer än 72 000 bostäder och det skulle vara en omfattande uppgift att föreslå genomarbetade, konkreta och trovärdiga alternativ till dagens förvaltningsorganisation – det skulle inte ha varit möjligt inom tidsramen för denna utredning.

Däremot var det möjligt att utvärdera vilka förutsättningar som alternativen skulle skapa för att i nästa skede utforma en optimal förvaltningsorganisation (bilaga 6). Detta moment i översynen utfördes av moderbolagets ledningsgrupp med stöd av konsult Hans Olsson.

De perspektiv som utvärderats är:

- Synergier i syfte att optimera verksamheten
- Hyresgästperspektivet
- Distriktstorlek
- Lokala och centrala funktioner
- Organisering av samverkan på lokal nivå med stadens förvaltningar och bolag
- Utvecklingsområden
- En effektiv politisk styrning

Utvärderingens resultat blev för samtliga perspektiv att alternativ 2a, fusion till ett bolag, gav bäst förutsättningar för utformning av en optimal förvaltningsorganisation (tabell 2).

**Tabell 2. Sammanfattning av de olika utvecklingsalternativens potential för utformning av en optimal förvaltningsorganisation (fullständig tabell redovisas i bilaga 6). Alternativ 2a bedöms för samtliga perspektiv ge bäst förutsättningar att i nästa skede utforma en optimal förvaltningsorganisation.**

Perspektiv	Alternativ 0 Nuvarande organisation	Alternativ 2a Samtliga bolag fusioneras upp i moderbolaget	Alternativ 3 Nuvarande dotterbolag utvecklas till regionala bolag
Synergier i syfte att optimera verksamheten	Effektiviseringar i små steg, men ingen optimering på koncernnivå.	Optimering av verksamheten på koncernnivå skulle vara möjlig.	Möjligheten att optimera verksamheten ligger liksom idag inom varje bolag, inte på koncernnivå.
Hyresgästperspektivet	Vi hanterar idag inte hyresgästerna lika i de olika dotterbolagen.	Skulle ge förutsättningar att skapa likvärdig hantering av hyresgästerna.	Liten påverkan av förutsättningarna jämfört med nuvarande situation.
Distriktstorlek	Idag skiljer sig storlekarna på distrikten inom koncernen.	Detta alternativ ger flest möjligheter att utforma distrikten på nytt sätt.	Ger fler möjligheter än idag att utforma distrikten, men färre än 2a.
Lokala och centrala funktioner	Koncerngemensamma arbetssätt inom stödfunktioner uppfattas idag (genom olika råd) fungera relativt bra men synergier och resurseffektivitet kan stärkas med en centralisering.	Traditionella stödfunktioner kan i detta alternativ centraliseras, vilket ger resurseffektivitet, enhetlighet och bättre styrmöjlighet.	Centralisering av traditionella stödfunktioner är i detta alternativ beroende av dotterbolagens positiva inställning och förmåga.
Organisering av samverkan på lokal nivå med stadens förvaltningar och bolag	I samverkan med stadens förvaltningar och bolag önskas ofta att vi skall möta dem som en part, detta är svårt idag.	Samverkansparters kan mötas som en part. Leder till ökad tydlighet i samverkan med både stadsdelar, fackförvaltningar och bolag i staden.	Samverkansparters kan i de flesta fall inte mötas som en part, med fortsatt ottydlighet i samverkan.
Utvecklingsområden	Stora svårigheter att samordna insatser.	Förbättrar tydligt förutsättningarna att samordna insatser i våra utvecklingsområden.	Kan lokalt ge vissa förenklade samverkansmöjligheter men bedöms inte förbättra förutsättningarna som helhet.
En effektiv politisk styrning	I KFs styrdokument förutsätts att moderbolaget tar det fulla ansvaret när det gäller att förverkliga de politiska direktiven, men moderbolaget saknar legala förutsättningar att åtgärda brister i dotterbolagens praktiska genomförande.	Med enbart ett bolag och en styrelse blir ansvaret tydligt i förhållande till KF. Politiska beslut kan genomföras med tolkningsföreträde enbart för moderbolagets styrelse.	I en regional organisation kvarstår nuvarande ineffektivitet i den politiska styrningen.

## Finansiella synergier

De finansiella synergier har utvärderats enligt nedan. Jämförelsen indikerar att det finns stor potential för fusionsalternativet 2a, på några års sikt i storleksordningen 130 mkr/år. Potentialen är begränsad utöver vad som redan gjorts och görs inom ramen för nuvarande organisation (0), liksom för regionaliseringsalternativet (3). Det senare skulle även innebära att en stor latent skatt byggs upp på en stämpelskatt. Den latent skatten hamnar på balansräkningen som en ansvarsförbindelse och påverkar således inte resultatet.

Översatt till nyproduktionsvolym skulle sparade synergier omfattande 130 mkr/år motsvara att Framtiden-koncernen skulle kunna bygga ytterligare ca 200 nya lägenheter per år (med självfinansieringsgrad 30%).

Tabell 3. Sammanfattning av finansiella synergier för nuvarande organisation (0), fusion till ett bolag (2a) och regionalisering (3). Fusionsalternativet har stor potential, och regionalisering skulle medföra att en stor latent skatt byggs upp.

Perspektiv	Alternativ 0 Nuvarande organisation	Alternativ 2a Samtliga bolag fusioneras upp i moderbolaget	Alternativ 3 Nuvarande dotterbolag utvecklas till regionala bolag
Potentiell finansiell synergipotential Centrala funktioner	<b>-Finans: konsoliderat -Byggherre: konsolidering ökar -HR, inköp/upphandl. och IT: arbete pågår</b>	<b>130 mkr/år<sup>1</sup></b>	<b>begränsade utöver nuvarande<sup>2</sup></b>
Omstruktureringskostnad	<b>låg</b>	<b>60-90 mkr</b>	<b>20-30 mkr +1000 mkr<sup>3</sup></b>

1. på 3-4 års sikt är uppskattningen 25% av total admin kostnad 519 mkr för centrala funktioner, ytterligare synergier finns för förvaltningen

2. Att omstrukturera koncernen utifrån ett antal enheter som ansvarar för specifika distrikt kan ur vissa perspektiv underlätta styrningen och skapa potentiella finansiella synergier främst inom förvaltningen. Hur stora dessa synergier kan tänkas bli utifrån ett finansiellt perspektiv är i dagsläget svåröverskådligt eftersom det kräver en detaljerad analys över respektive nuvarande bolags nuläge.

3. (Genom att flytta fastigheter mellan juridiska enheter riskerar koncernen att utlösa latent stämpelskatt om 4,25% av köpeskillingen i varje transaktion. Total exponering bedöms i dagsläget vara minst 1000 msek).

**Alternativ 0 – Nuvarande organisation:** Det finns under nuvarande organisationsform begränsade möjligheter att ytterligare fånga potentiella finansiella synergier. I nuvarande form har koncernen konsoliderat finansverksamheten till moderbolaget och därmed realiserat synergieffekterna på det området. Genom att bilda Framtiden Byggutveckling och konsoliderat byggherreverksamheten dit har man skapat förutsättningar för att realisera synergier inom detta område. Dessutom, med arbetet med koncerngemensamma funktioner som HR, inköp/upphandling och IT, finns möjligheter att realisera ytterligare men dock med begränsad finansiell synergipotential.

Dagens situation präglas av otydlighet i ledningssystemet med tanke på politiskt dubbelkommando genom dotterbolagsstyrelser på samma nivå som moderbolaget. Den interna styrningen på tjänstemannanivå kan fungera väl. I nuvarande organisation fungerar den ekonomiska styrningen väl.

#### **Alternativ 2a - Samtliga bolag fusioneras upp i moderbolaget:**

Att fullständigt fusionera de juridiska enheterna till ett leder till att vi kan uppnå fullständig effektivisering och styrning. Den potentiella finansiella synergien blir i sammanhanget mycket hög genom att de administrativa resurserna, system och processer kan harmoniseras och standardiseras i hög grad. Den totala potentialen på 3-4 års sikt bedöms vara ca 25 % av total administrationskostnad om 519 msek dvs ca 130 msek i årlig synergi om 3-4 år. Ytterligare synergier finns dessutom inom fastighetsförvaltningen.

Det är viktigt att både tranformeringskomplexiteten och organisationskomplexiteten i dylikt scenario inte underskattas. För att nå den fulla potentialen krävs omfattande insats över tid för att ställa om processer och system för att uppnå harmonisering men när samtliga fastigheter finns i en juridisk enhet är det långsiktigt enklare att organisationsmässigt ställa om och flytta fastigheter mellan



divisioner utan att exponeras för latent skatt dvs man bygger inte in sig i strukturer som är svåra att komma ur och koncernen får ökad flexibilitet. Den initiala omstruktureringskostnaden är hög, troligtvis någonstans mellan 60-90 msek men då potentiell besparing vida överstiger omstruktureringskostnaden är pay-back tiden förhållandevis kort.

Den ekonomiska styrningen kommer att under transformeringsperioden försämrans men bedöms långsiktigt förbättras.

#### Alternativ 3 - Nuvarande dotterbolag utvecklas till regionala bolag:

Att omstrukturera koncernen utifrån ett antal enheter som ansvarar för specifika distrikt kan ur vissa perspektiv underlätta styrningen och skapa potentiella finansiella synergier främst inom förvaltningen. Hur stora dessa synergier kan tänkas bli utifrån ett finansiellt perspektiv är i dagsläget svåröverskådligt eftersom det kräver en detaljerad analys över respektive nuvarande bolags nuläge.

Vad som bör beaktas vid en dylik omstrukturering är den skattexponeringen koncernen utsätts för om detta alternativ realiserar. Genom att flytta fastigheter mellan juridiska enheter riskerar koncernen att utlösa latent stämpelskatt om 4,25% av köpeskillingen i varje transaktion. Total exponering bedöms i dagsläget vara minst 1000 msek vilket gör det svårt att under överskådlig tid se synergier som överstiger exponeringen. Att överblicka de skattemässiga konsekvenserna av detta alternativ kräver dock en grundlig skattemässig utredning som inte ryms inom tidsramen. Omstruktureringskostnaden bedöms som hög, sannolikt minst 20-30 msek, genomförandetiden är lång och flexibiliteten låg efter implementeringen dvs man har byggt en struktur som är svår att ändra.

Potentiella övriga synergier är i övrigt detsamma som Alternativ 0 och den ekonomiska styrningen blir i praktiken inte bättre utan snarare sämre under transformeringsperioden.

Detta moment i översynen utfördes av moderbolagets ledningsgrupp.

## **Risk- och kvalitetsanalys**

En risk- och kvalitetsanalys genomfördes med externt konsultstöd (Preera och Hans Olsson) och moderbolagets ledningsgrupp (bilaga 7).

Eftersom uppdragets grundformulering är att *"...värdera vilken koncernstruktur som är mest ändamålsenlig för att kunna svara mot ägarens uppdrag"* valdes som utgångspunkt för kvalitets- och riskanalysen att beskriva och bedöma:

1. kvalitetsbrister kopplade till nuvarande koncernstruktur (alternativ 0) som idag bedöms påverka koncernens förmåga att leverera mot ägarens uppdrag, och
2. risker som bedöms kunna påverka koncernens förmåga att leverera mot ägarens uppdrag om koncernstrukturen omvandlas enligt alternativ 2a respektive alternativ 3.

Metodiken som användes var den så kallade mini-risk metoden, vilket innebär att en identifierad kvalitetsbrist respektive risk bedöms efter sannolikhet respektive konsekvens på en skala 1-5.

För kvalitetsbrister användes nedanstående nivåindelning (A) och exempel på kvalitetsbrister (B) för att "sätta skalan" för konsekvensbedömningen:

- A. det finns aktuella exempel på att kvalitetsbristen som konsekvens bedöms ha bidragit till att
- 5: koncernen ej kunnat leverera enligt ägarens uppdrag
  - 4: koncernen i stora delar ej kunnat leverera enligt ägarens uppdrag, eller levererat med avsevärd fördröjning
  - 3: koncernen i vissa delar ej kunnat leverera enligt ägarens uppdrag, eller levererat med betydande fördröjning
  - 2: koncernens eventuellt uteblivna dellerans och/eller fördröjning varit av ringa betydelse för ägarens uppdrag
  - 1: koncernen eventuellt uteblivna dellerans och/eller fördröjning varit utan betydelse för ägaren
- B. exempel på frågor där moderbolagsbeslut och beslut i dotterbolag med egna politiska styrelser lett till att beslut inte blivit genomförda eller fördröjda:
- *Gemensam omflyttning* – beslut, men inte genomfört (bedömd konsekvens 5). Arbetet som startat visar inte på möjligheter utan problem och svårigheter. Dotterbolagen har tydligt visat att man inte vill ha en gemensam omflyttningsplats.
  - *Uthyrningspolicyn* – beslut genomfördes efter två omtag, ett och halvt år senare (bedömd konsekvens 4).
  - *Återkoppla uppdrag till KF omvandling HR/BRF* – Dotterbolaget som fick uppdraget att ta lead i frågan gjorde ingenting. Moderbolaget fick gå in och styra upp under extremt kort tid (bedömd konsekvens 3).

De största identifierade kvalitetsbristerna med nuvarande struktur återges i tabell 4, och de största identifierade riskerna för fusions- respektive regionaliseringsalternativet återges i tabell 5 och 6 (samtliga identifierade kvalitetsbrister respektive risker finns listade i bilaga 7).

Tabell 4. De största identifierade kvalitetsbristerna och föreslagna åtgärderna i nuvarande struktur.

Nr	Beskrivning	Förslag möjlig åtgärd
1	Moderbolaget saknar reella styrverktyg för att säkerställa KFs mål gentemot de fastighetsförvaltande dotterbolagen med egna politiska styrelser.	<p>1. Etablera personsamband mellan moderbolag och dotterbolag (jfr GSAB, Liseberg).</p> <p>2. Genom ägardirektiv tydliggöra de olika nivåernas ansvar och befogenhet. Införa ett antal skall-krav avseende samordning och gemensamma funktioner. Skärpt ägarstyrning från KF.</p> <p>3. Nya principer för löne- och utvecklingsamtal för vd:arna (se risk nr 6)</p> <p>4. Fasta samverkansformer mellan styrelserna i koncernen.</p>
2	Otydligt ansvar vid investeringar kan få ekonomiska effekter.	Förtydliga ansvar och process vid investeringar, checka i förhållande till ägardirektiv och aktiebolagslagen (utredning).
3	Bristfällig internkontroll (exklusive finans och ekonomi).	Tillsätt gemensam internrevisor med mandat att t ex införa koncerngemensam diarie och arkivfunktion, vilket i nuvarande struktur förutsätter dotterbolagens samtycke.
4	Oklarhet i ledning och styrning om hur koncernbeslut ska genomföras skapar energiläckage hos medarbetarna, vars prestationer blir lägre.	Samma grundproblematik och därför åtgärdsförslag som i risk nr 1.
5	Når ej full potential i ekonomisk effektivisering.	Åtgärdsförslag saknas - det bedöms inte möjligt att göra stora ekonomiska effektiviseringar inom ramen för nuvarande organisering.
6	Nuvarande principer för fortlöpande löne- och utvecklingsamtal för verkställande direktörer riskerar undergräva lojaliteten mellan Framtiden och dotterbolagen.	Vd i Framtiden genomför samtalen och lämnar rekommendation till dotterbolagen ifråga om lön och andra förmåner. Kräver således även politisk samordning och lojalitet. Stadens riktlinjer måste ändras.

Tabell 5. De största identifierade riskerna och föreslagna åtgärderna i fusionsalternativet (2a).

Nr	Beskrivning	Förslag möjlig åtgärd
1	Om byggbolaget organisatoriskt ligger kvar i samma bolag som förvaltningsbolagen blir hela bolaget i juridisk mening ett byggbolag, vilket ger en så kallad byggmästarsmitta.	Byggutveckling blir kvar som självständigt bolag under moderbolaget.
2	Risk att misslyckas med omställningen till helt nya IT-system samt arbetsprocesser som följer den nya organisationen.	God planering med tydliga mål och omställningstid.
3	Organisationsförändring i sig riskerar att tappa medarbetare/nyckelpersoner när marknaden är het och om transitionen blir otydlig, drar ut på tiden, medarbetarna ogillar det nya arbetsättet etc.	Tydligt ledarskap på Koncern-VD-nivå men också att medlemmarna i Koncernledningen agerar samstämmigt, enhetligt och tillsammans. Tempo i förändringsprocess. Delaktighet och involvering. Tydliga budskap.
4	Risk att tappa ekonomisk styrning i transitionen till helt nytt ekonomi- och redovisningssystem som följer den nya organisationen.	God planering med tydliga mål och omställningstid.
5	Övertalighet/omställning bland medarbetarna leder till sänkt prestation under införande.	En professionell hantering. Arbeta med naturliga avgångar så mycket det går. Kommunikation och transparens i processen.
6	Hög arbetsbelastning under införande.	Ökad belastning kan minskas med god planering, bra förändringsorganisering och vid behov stöd på individuell nivå.
7	Risk för att den lokala politiska förankringen minskar då antalet politiskt utsedda styrelserepresentanter minskar.	Genom att införa lokalt förankrade utskott eller råd med politisk representation, och gärna även med hyresgästrepresentation, så kan risken för politiskt förankringstapp minskas och samtidigt hyresgästernas inflytande öka.

Tabell 6. De största identifierade riskerna och föreslagna åtgärderna i regionaliseringsalternativet (3).

Nr	Beskrivning	Förslag möjlig åtgärd
1	Risk att nuvarande styrningsproblematik lever kvar och förstärks när "nya" dotterbolag med potenta regionala samhällsuppdrag etableras. Framtidens roll kan komma att försvagas.	1. Etablera personsamband mellan moderbolag och dotterbolag (jfr GSAB, Liseberg). 2. Genom ägardirektiv tydliggöra de olika nivåernas ansvar och befogenhet. Införa ett antal skall-krav avseende samordning och gemensamma funktioner. Skärpt ägarstyrning från KF. 3. Nya principer för löne- och utvecklingssamtal för vd:arna 4. Fasta samverkansformer mellan styrelserna i koncernen.
2	Alternativet förutsätter att fastigheter byter ägare. Risk för stora latenta skatteeffekter (stämpelskatten uppskattas till storleksordningen 1000 mkr).	Detaljerad skatteutredning på fastighetsnivå krävs (flerårig process), skulle kunna begränsa skatteeffekterna men betydande kommer att kvarstå.
3	Omställning av befintliga och många nya IT-system som följer den nya geografin och organiseringen behövs, risk att tappa funktionalitet i transition och betydande IT-kostnader.	God planering med tydliga mål och omställningstid.
4	Organisationsförändring i sig riskerar att tappa medarbetare/nyckelpersoner när marknaden är het och om transitionen blir otydlig, drar ut på tiden, medarbetarna ogillar det nya arbetsättet etc.	Tydligt ledarskap på Koncern-VD-nivå men också att medlemmarna i Koncernledningen agerar samstämmigt, enhetligt och tillsammans. Tempo i förändringsprocess. Delaktighet och involvering. Tydliga budskap.
5	Risk för att den ekonomiska effektiviseringen blir liten.	Det finns begränsade möjligheter att effektivisera förvaltningen genom att geografiskt samordna förvaltningen. Då merparten av effektiviseringsvinsterna skapas på det administrativa planet innebär detta förslag att det inte blir någon större skillnad mot alternativ 0.

Resultaten i tabell 4, 5 och 6 leder till följande sammanfattande slutsatser av risk- och kvalitetsanalysen:

- **Alternativ 0 - nuvarande organisationsstruktur**
  - Det finns idag allvarliga kvalitetsbrister som hindrar eller fördröjer genomförande av KFs mål för koncernen, och dessa behöver därför uppmärksammas och åtgärdas.
  - De flesta har sitt ursprung i de dubbla strukturerna för mötet mellan moderbolaget som ägarens verktyg att styra Framtidenkoncernen/Bostadsklustret, och de fastighetsförvaltande dotterbolagen med egna politiska styrelser och ägardirektiv beslutade av KF.
  - Missar potential för samordning.
- **Huvudalternativ 2a – fusion av samtliga bolag**
  - Skulle ge förutsättningar att lösa grundfrågan om dubbla strukturer,
  - men ställer krav på ett väl förankrat beslut på politisk nivå,
  - innefattar risker för minskat politiskt inflytande på lokal nivå och
  - ställer krav på ett väl planerat och genomfört förändringsarbete på tjänstemannanivå.
  - För att fusionsalternativ skall bli realistiskt behöver byggherre-verksamheten fortsatt ligga i separat bolag för att undvika ”byggherresmitta”.
  - (Möjlighet stora samordningsvinster, >100 mkr/år.)
- **Huvudalternativ 3 – tre geografiskt samordnade förvaltningsbolag och ett byggbolag**
  - Skulle inte lösa grundfrågan om dubbla strukturer,
  - medföra stora risker med avseende på skatteeffekter,
  - ge betydligt lägre samordningsvinster än fusionsalternativet,
  - men ett näst intill lika stort förändringsarbete.

### **Input från koncernfackliga representanter**

En dialog med fackliga representanter genomfördes den 1 mars 2018, dvs parallellt med att arbetet med risk- och kvalitetsanalysen pågick. Grundfrågan för dialogen var ”*Vilka aspekter ser ni som viktiga att beakta i arbetet framåt?*”, och ledde till följande återkoppling:

- Jämföra med Stockholm där deras Stadshus inte är lika aktivt.

- Viktigt att visa på den ekonomiska analysen. Styrning och kontroll är nu en jättekoloss – all administration kopplat till det (uppföljning och rapportering) har ökat markant.
- Ändra inte på ett vinnande lag – omorganisation för saken skull är inte bra. Fokusera på var hindret och störningen ligger istället. En sådan stor strukturell förändring riskerar att bromsa hastigheten och driva bort fokuset från det som är viktigt. Låt oss göra det som är absolut nödvändigt.
- Idag har bolagen olika syn på vad som bör göras i egen regi. När/om bolagen slås ihop kan det finnas risk för att de olika synerna hamnar i konflikt.
- Bra att koncernen tänker om efter att man sett de olika effekterna som kan komma att uppstå (både kopplat till ny koncernstruktur men också till samordningen av stödfunktionerna). Särskilt vad gäller inköp och upphandling - bra att det är på rullning. Bolagen bör kunna bestämma vilka inköp och avtal som ska gälla då de anser ha bättre förståelse och kunskap kring behoven jämfört med Förvaltningen för inköp och upphandling.
- Medlemmarna i en tjänstemannastyrelse väljs ut utifrån deras kompetens och anses kunna tillföra expertis inom ett särskilt område, vilket känns som en fördel. Jämfört med en politisk styrelse upplever man att det finns en bättre kunskap och att besluten kan fattas snabbare och på ett mer effektivt sätt inom en tjänstemannastyrelse.
- Den sociala aspekten är väldigt viktig – relationen mellan hyresgästerna och bovärdarna är viktig att bevara oavsett alternativ ("rör inte min bovärd").

Detta moment i översynen utfördes av konsulter från Preera.

## **Avstämningar med Stadshus AB**

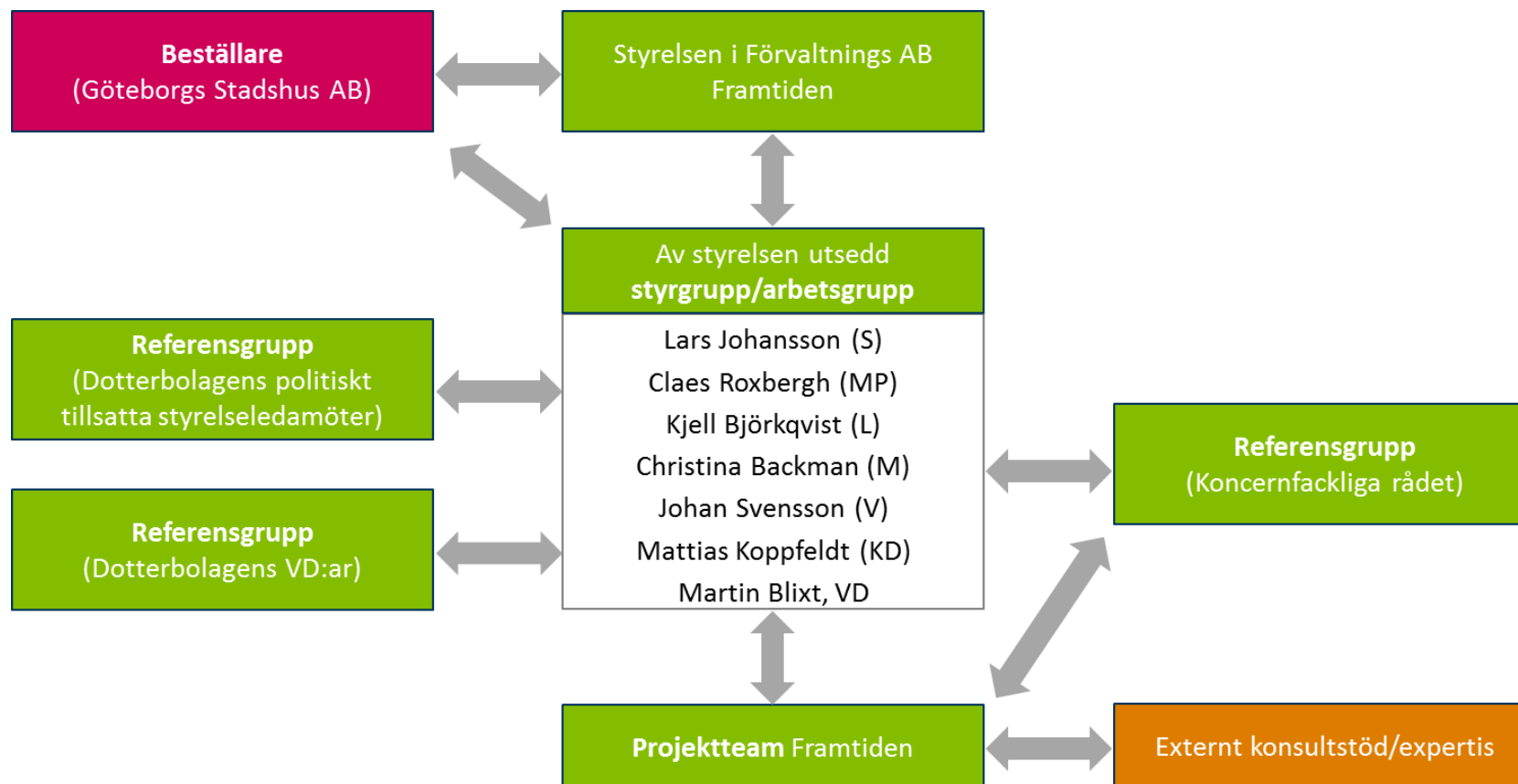
Under utredningens genomförande har tjänstemän från Framtiden haft avstämningar med tjänstemän från Stadshus vid tre tillfällen (13 februari, 6 mars och 9 maj).

Innehållet i denna rapport har i allt väsentligt presenterats för Stadshus styrelse i omgångar vid två tillfällen, dels vid styrelsemöte 19/2 och dels vid ägardialog 19/3.

## **Förvaltnings AB Framtiden**

Martin Blixt

## Bilaga 1. Uppdragsorganisation för "Strukturöversyn"





## Bilaga 2. Utvecklingsalternativ

Alternativ 0: Bibehållen koncernstruktur



>> Detta alternativ utgår ifrån att ägarstyrningen kan effektiviseras och att synergier kan tas tillvara med den befintliga koncernstrukturen. Alternativet förutsätter att kommunfullmäktige drar tillbaka sitt förslag 2014-06-05.

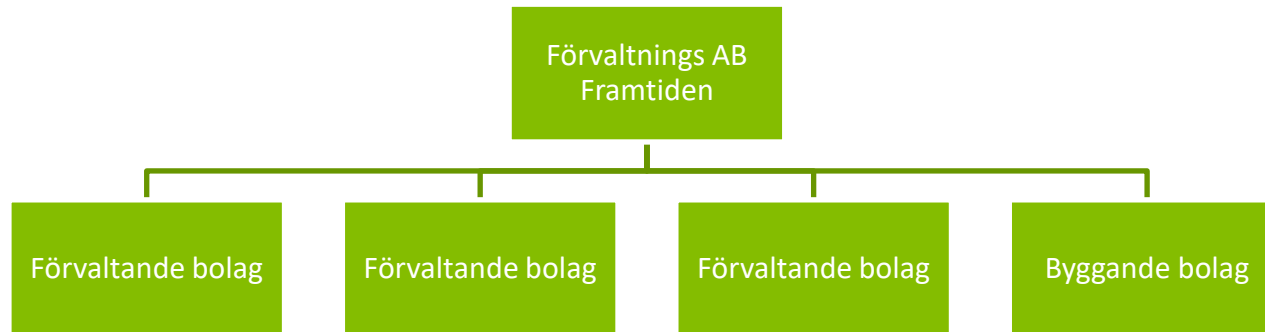
Utredningar och jämförelser för övriga alternativ tar sin utgångspunkt i nuvarande koncernstruktur.

Alternativ 2a: Fusion av samtliga bolag till ett (1) gemensamt



*>> Alternativet tar sin utgångspunkt i KF's krav på effektivitet i ägarstyrningen vilket skulle kunna möjliggöras under en (1) politisk styrelse som förfogar över de strategiska ägarfrågorna, nyproduktionen samt fastighetsförvaltning utan hinder av olika legala enheter inom koncernen. Moderbolaget blir därmed allmännyttigt bolag. Möjligheterna för effektivisering av koncerngemensamma funktioner ökar något genom att samtliga legala och administrativa gränser försvinner.*

Alternativ 3: Tre förvaltande dotterbolag och ett byggbolag



>> Bildande av regionalt baserade bolag med ansvar för var sin geografisk del av staden. I övrigt som alternativ 1. Detta alternativ tar sin utgångspunkt i att minska antalet bostadsförvaltande bolag från 4. I viss utsträckning kan kravet att förlägga fler verksamheter till "divisioner" tillgodoses med detta alternativ som utgår från en tydlig regional samordning i jämförelse med dagens struktur.

Utvärdering av alternativen 2a respektive 3 för framtida organisering av Framtiden-koncernen med utgångspunkt i styrande dokument.

	<b>Alternativ 2a. Samtliga bolag fusioneras upp i moderbolaget</b>	<b>Alternativ 3 Nuvarande dotterbolag utvecklas till regionala bolag</b>
<b>KF´s uppdrag 2014-06-05 (utdrag ur yrkande i KS 2014-05-21 från S,MP,V)</b>		
<i>”I själva bolagsutredningen ingick även uppdraget om att värdera möjligheten att minska antalet bolag och göra ägarstyrningen effektivare genom att föreslå en struktur som fokuserar på de strategiska ägarfrågorna.”</i>	<b>Möjliggörs av alternativet.</b>  Förutsätter att de strategiska frågorna ges rätt utrymme och fokus i styrelse- och ledningsgruppsarbetet i konkurrens med frågor avseende nyproduktion och fastighetsförvaltning.	<b>Möjliggörs inte fullt ut av alternativet.</b>  Alternativet innebär oförändrat eventuellt fler dotterbolag. Förutsätter nytt principiellt ställningstagande av kommunfullmäktige.  De strategiska frågorna har en självklar hemvist i moderbolaget och möjliggörs således av detta alternativ.
<i>”När det gäller eventuella sammanslagningar av de bostadsförvaltande bolagen anser vi inte att utredningen belyser detta. Därför bör uppdrag ges på att ta fram förslag på en organisationsmodell för- och nackdelar med att ett färre antal bostadsförvaltande dotterbolag inom koncernen, och med fler verksamheter förlagda som divisioner.”</i>	<b>Möjliggörs av alternativet.</b>  Med divisioner skulle kunna avses såväl bolagsgemensamma funktioner (inköp, IT, HR etc) som särskilda bostadsområden (ex Gårdstensbostäder).	<b>Möjliggörs inte av alternativet.</b>  Förutsätter nytt principiellt ställningstagande av kommunfullmäktige.

	<b>Alternativ 2a. Samtliga bolag fusioneras upp i moderbolaget</b>	<b>Alternativ 3 Nuvarande dotterbolag utvecklas till regionala bolag</b>
<b>Ägardirektiv för Förvaltnings AB Framtiden (KF 2015-06-11, §23)</b>		
Förvaltnings AB Framtiden ska, genom ett medvetet och aktivt agerande på Göteborgs bostads- och fastighetsmarknad, vara en strategisk aktör i syfte att stärka Göteborgs roll som regioncentrum och stadens utveckling i övrigt.	<b>Möjliggörs av alternativet.</b> Förutsätter att de strategiska frågorna ges rätt utrymme och fokus i styrelse- och ledningsgruppsarbetet i konkurrens med frågor avseende nyproduktion och fastighetsförvaltning.	<b>Möjliggörs av alternativet.</b> En självklar roll för moderbolaget.
Bolaget ska svara för att nya bostäder, i första hand hyresrätter, produceras med utgångspunkt i de mål som årligen läggs fast i budget för Göteborg Stad. Bostäder och bostadsområden ska utformas och förvaltas på ett sådant sätt att de bidrar till en attraktiv bostadsmarknad i Göteborg. Bolaget, som moderbolag i bostadsklustret, ansvarar för och beslutar om koncernens nyproduktion av bostäder i nära samverkan med de allmännyttiga	<b>Möjliggörs av alternativet.</b> Intern organisationsfråga inom ramen för en (1) legal enhet. Inga dubbla roller eller ansvar. Det lokalt förankrade politiska inflytandet över nyproduktion och utveckling av nya bostadsområden försvagas i detta alternativ. Kan delvis komma att kompenseras genom olika former av informationskanaler kopplade till bolagets styrelse.	<b>Möjliggörs av alternativet.</b> Förutsätter att roller och ansvar tydliggörs i kommunfullmäktiges ägardirekt för respektive bolag och att de regionala bolagen blir en integrerad och samordnad del i koncernens arbete med att genomföra kommunfullmäktiges mål. Dotterbolagen utgör den naturliga basen för att förverkliga kommunfullmäktiges mål avseende fastighetsförvaltning och utveckling av bostadsområden. Viss fortsatt otydlighet ifråga om kostnadsansvaret för investeringar.

	<b>Alternativ 2a. Samtliga bolag fusioneras upp i moderbolaget</b>	<b>Alternativ 3 Nuvarande dotterbolag utvecklas till regionala bolag</b>
dotterbolagen, vars huvudsakliga uppdrag är att förvalta bostadsbeståndet med utgångspunkt i detta ägardirektiv.		
Ett särskilt byggherrebolag skall finnas i koncernen som agerar på moderbolagets uppdrag och som endast har bolag i Göteborgs Stadshus AB koncernen som kunder.	<b>Möjliggörs av alternativet</b> Vid risk för sk ”Byggherresmitta” blir Byggutveckling kvar som eget bolag. Alternativ 2b. Fortsatt viss otydlighet ifråga om ansvar för investeringar.	<b>Möjliggörs av alternativet.</b> Byggutveckling ligger kvar som självständigt bolag. Fortsatt viss otydlighet ifråga om ansvar för investeringar.
Bolaget ska ha ett långsiktigt hållbart förhållningssätt och låta ett helhetstänkande, som beaktar såväl sociala som ekologiska och ekonomiska aspekter, vara vägledande vid fullgörande av sitt uppdrag. Barnperspektivet, fysisk tillgänglighet och närheten till grönområdet är andra viktiga utgångspunkter i planeringen av nya områden. Fler bostäder för personer med funktionsnedsättning ska tas fram i nära samverkan med stadens planerande nämnder.	<b>Möjliggörs av alternativet.</b> Strategisk ledningsfråga som förutsätter fokus i styrelse- och ledningsgruppsarbetet. En (1) legal enhet möjliggör generellt stor flexibilitet i organisationsanpassning för att möta olika utmaningar.  Det lokalt förankrade politiska inflytandet försvagas i detta alternativ.	<b>Möjliggörs av alternativet.</b> Förutsätter att roller och ansvar tydliggörs i kommunfullmäktiges ägardirekt för respektive bolag. Det regionala ansvaret hos respektive allmännyttigt bolag utgör den naturliga basen för det politiska inflytandet och ger således förutsättningar för agerande ur ett helhetsperspektiv.

	<b>Alternativ 2a. Samtliga bolag fusioneras upp i moderbolaget</b>	<b>Alternativ 3 Nuvarande dotterbolag utvecklas till regionala bolag</b>
<p>Bolaget ska eftersträva att det inom koncernen erbjuds attraktiva och kvalitativa bostäder, upplåtna med hyresrätt, åt olika typer av bostadskonsumenter. Ett brett utbud av bostäder med stor valfrihet beträffande storlek, standard, prisbild och belägenhet ska eftersträvas. Ensidiga upplåtelseformer ökar segregationen. Därför ska bolaget bidra till att skapa en stad med blandade bostads- och upplåtelseformer.</p>	<p><b>Möjliggörs av alternativet.</b></p> <p>Strategisk ledningsfråga som förutsätter fokus i styrelse- och ledningsgruppsarbetet.</p> <p>Resursfrigörelse kan behövas för att nå målen.</p>	<p><b>Möjliggörs av alternativet.</b></p> <p>En självklar roll för moderbolaget.</p> <p>Resursfrigörelse kan behövas för att nå målen.</p>
<p>Fastighetsförvaltningen ska hålla god kvalitet och tillgodose de boendes och övriga brukares behov av trygghet, trivsel och service. Bolaget ska främja integration och motverka diskriminering. Bolaget ska i samverkan med andra aktörer inom staden och tillsammans med andra hyresvärdar bidra till en god bostadssocial situation i Göteborg. Bolaget ska även, självt eller i</p>	<p><b>Möjliggörs av alternativet.</b></p> <p>Strategisk ledningsfråga som förutsätter fokus i styrelse- och ledningsgruppsarbetet.</p> <p>Ställer stora krav på detaljorganisationens utformning och mandat och på vilket sätt de geografiska distrikten matchar stadens organisation i övrigt men även berörda statliga myndigheter.</p> <p>Alternativet innebär stor flexibilitet ifråga om lämplig detaljorganisation över tid.</p>	<p><b>Möjliggörs av alternativet.</b></p> <p>Förutsätter att roller och ansvar tydliggörs i kommunfullmäktiges ägardirekt för respektive bolag.</p> <p>Dotterbolagen utgör den naturliga basen för det politiska inflytandet över fastighetsförvaltningen. Den geografiska indelningen möjliggör satsningar på sk utsatta områden.</p> <p>Fastighetsbyten är i sig en administrativ tung process vilket skapar mindre grad av</p>

	<b>Alternativ 2a. Samtliga bolag fusioneras upp i moderbolaget</b>	<b>Alternativ 3 Nuvarande dotterbolag utvecklas till regionala bolag</b>
<p>samverkan med andra, bidra till stärkt egenförsörjning och ökad välfärd i de bostadsområden där sådana behov finns.</p>	<p>Det lokalt förankrade politiska inflytandet försvagas i detta alternativ.</p>	<p>flexibilitet ifråga om behovet av successiv geografisk anpassning till omvärldens förutsättningar.</p>
<p>De boendes egna resurser och vilja att påverka sitt boende ska tas tillvara genom att de ges inflytande över sin bostad och dess närmaste omgivning.</p> <p>Bolaget skall aktivt arbeta för att öka tillgången till kooperativa hyresrätter och andra typer av alternativboenden. De boende ska därigenom ges möjlighet att påverka sina boendekostnader och övriga boendeförhållanden.</p> <p>Många bostäder är i behov av upprustning och energieffektivisering. I samband med upprustning och ombyggnad ska hyresgästerna involveras i en dialog.</p> <p>Ambitionen är att hyresgäster inte ska behöva lämna sina hem på</p>	<p><b>Möjliggörs av alternativet.</b></p> <p>Strategisk ledningsfråga som förutsätter fokus i styrelse- och ledningsgruppsarbetet.</p> <p>Ställer stora krav på detaljorganisationens utformning och mandat och på vilket sätt organisationen förmår kommunicera med hyresgästerna ute i stadsdelarna.</p> <p>Det lokalt förankrade politiska inflytandet försvagas i detta alternativ.</p> <p>I detta alternativ med samtliga funktioner och processer i en legal enhet förutsätts möjligheterna vara optimala att åstadkomma effektiviseringar som i sin tur kan skapa finansiellt utrymme för upprustning och effektivisering.</p> <p>Resursfrigörelse kan behövas för att nå målen.</p>	<p><b>Möjliggörs av alternativet.</b></p> <p>Förutsätter att roller och ansvar tydliggörs i kommunfullmäktiges ägardirekt för respektive bolag.</p> <p>Dotterbolagen utgör den naturliga basen för det politiska inflytandet över fastighetsförvaltningen och kan utgöra en förutsättning för ett tydligt politiskt ledarskap för dessa frågor.</p> <p>En organisation med självständiga dotterbolag är i sig kostnadsdrivande, vilket innebär att det finansiella utrymme för upprustning och effektivisering inte är lika optimalt i detta alternativ. Kan kompenseras av en ”effektivare” politisk styrning.</p> <p>Resursfrigörelse kan behövas för att nå målen.</p>



	<b>Alternativ 2a. Samtliga bolag fusioneras upp i moderbolaget</b>	<b>Alternativ 3 Nuvarande dotterbolag utvecklas till regionala bolag</b>
grund av social omvandling och kostnadsökningar.		
<p>Bolaget ska aktivt sträva efter att minska den negativa miljöpåverkan som uppkommer i nyproduktion, ombyggnation och förvaltning. Särskild uppmärksamhet ska ägnas åt att bygga energisnåla hus och åt energieffektivisering i befintliga hus.</p> <p>Bolaget ska ge de boende goda förutsättningar att ta eget ansvar för den miljöpåverkan som uppkommer i det egna boendet.</p>	<p><b>Möjliggörs av alternativet.</b></p> <p>En naturlig uppgift för en central funktion för nyproduktion/Byggutveckling. I detta alternativ koncentreras med fördel hela koncernens resurser under en ”hatt”. En utmaning i detta alternativ är att hitta konstruktiva samverkansformer med de boende i en organisation utan lokalt/regionalt förankrade politiska styrelser.</p>	<p><b>Möjliggörs av alternativet.</b></p> <p>Förutsätter att roller och ansvar tydliggörs i kommunfullmäktiges ägardirekt för respektive bolag. Åtgärder i befintlig bebyggelse kräver väl utvecklade samverkansformer mellan Byggutveckling och respektive dotterbolag i syfte att använda koncernens samlade resurser på ett optimalt sätt.</p> <p>Även i detta alternativ måste former för samverkan med de boende etableras vilket sannolikt underlättas av regionalt förankrade bolag.</p>
<p>Bolaget ska aktivt arbeta för att utveckla hyresrätten som boendeform och medverka i nationell och internationell kunskapsuppbyggnad och erfarenhetsutbyte kring nya metoder och modeller för byggande, förvaltning och stadsutveckling.</p>	<p><b>Möjliggörs av alternativet.</b></p> <p>Strategisk ledningsfråga som förutsätter fokus i styrelse- och ledningsgruppsarbetet.</p> <p>Samverkan med göteborgssamhället kräver i vissa avseenden lokalt förankrad organisationsstruktur.</p> <p>Det lokalt förankrade politiska inflytandet försvagas i detta alternativ.</p>	<p><b>Möjliggörs av alternativet.</b></p> <p>En självklar roll för moderbolaget.</p> <p>Den regionala organisationen skapar förutsättningar för politiskt förankrad samverkan med stadens organisation och övriga strategiska aktörer och intressenter.</p>

	<b>Alternativ 2a. Samtliga bolag fusioneras upp i moderbolaget</b>	<b>Alternativ 3 Nuvarande dotterbolag utvecklas till regionala bolag</b>
Bolagets dialog med Göteborgssamhället är viktig och ska präglas av öppenhet. Bolaget skall ha en god samverkan och effektivt samarbete med stadens planerande nämnder, övriga bolag inom Göteborgs Stadshus AB koncernen och externa intressenter.		
Bolaget ska säkerställa en stabil ekonomisk utveckling för att skapa ett ekonomiskt utrymme som möjliggör ett långsiktigt agerande. För att uppnå kostnadseffektivitet och åstadkomma för koncernen optimala lösningar ska funktioner i koncernen samordnas.	<b>Möjliggörs av alternativet.</b> Samordning möjliggörs fullt ut i detta alternativ.	<b>Möjliggörs delvis av alternativet.</b> En organisation med självständiga dotterbolag är i sig kostnadsdrivande, vilket innebär att det finansiella utrymmet för upprustning och effektivisering inte är lika optimalt i detta alternativ. Kan eventuellt kompenseras av en ”effektivare” politisk styrning.
Förvaltnings AB Framtiden är moderbolag för stadens allmännyttiga bostadsbolag. I tillämpliga delar ska detta ägardirektiv implementeras hos dotterbolagen genom att moderbolaget utarbetar ägardirektiv	<b>Implementering behövs inte i detta alternativ</b>	<b>Implementering behövs fortsatt med detta alternativ</b>

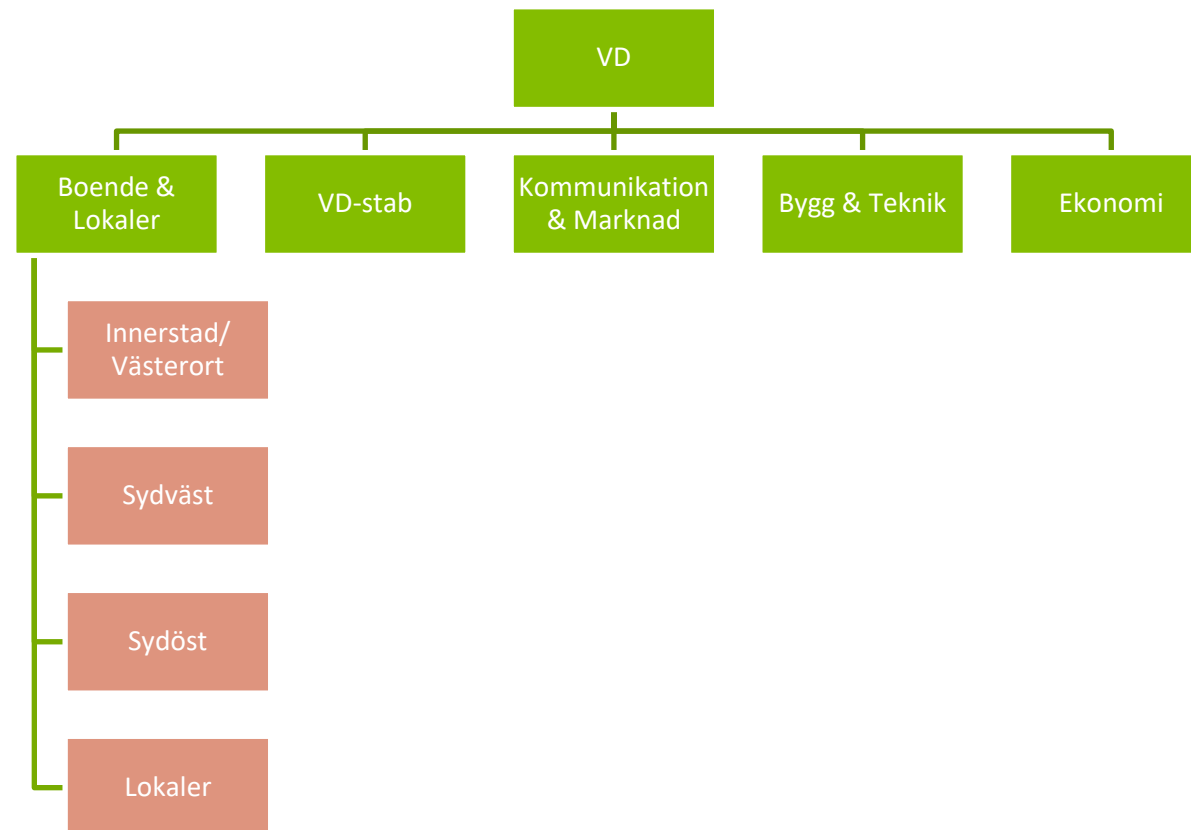
	<b>Alternativ 2a. Samtliga bolag fusioneras upp i moderbolaget</b>	<b>Alternativ 3 Nuvarande dotterbolag utvecklas till regionala bolag</b>
för respektive bolag som ska antas på bolagsstämma.		
Bolagets verksamhet ska bedrivas enligt kommunalrättsliga principer och de regelverk som i övrigt styr bolagets verksamhet. Före beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt, ska bolaget inhämta kommunfullmäktiges ställningstagande.	<b>Möjliggörs av alternativet.</b>	<b>Möjliggörs av alternativet.</b>
Bolaget ska samverka i och stödja det strategiska utvecklingsarbete som staden bedriver. Planer, policys, program etc som kommunfullmäktige fastställer ska tillämpas av bolaget. Bolagets verksamhet styrs även, förutom av detta ägardirektiv, också av Riktlinjer och direktiv för Göteborgs Stads bolag, bolagsordning, kommunfullmäktiges budget samt anvisningar från kommunstyrelsen	<b>Möjliggörs av alternativet</b>	<b>Möjliggörs av alternativet</b>

	<b>Alternativ 2a. Samtliga bolag fusioneras upp i moderbolaget</b>	<b>Alternativ 3 Nuvarande dotterbolag utvecklas till regionala bolag</b>
såsom till exempel struktur och tidplan för uppföljningsprocessen.		
Detta ägardirektiv ska – för att äga giltighet – antas på bolagsstämma i bolaget. Kommunfullmäktige kan utfärda kompletterande ägardirektiv i anslutning till budgetbeslut eller i särskild ordning. Även sådant ägardirektiv ska antas på bolagsstämma i bolaget.	<b>Möjliggörs av alternativet</b>	<b>Möjliggörs av alternativet</b>

### Bilaga 3. Benchmark med allmännyttiga och privata bostadsbolag

Stockholmshem ett helägt bolag av Stockholms Stad

Årsomsättningen på 2 miljarder kronor och antalet anställda är strax över 300

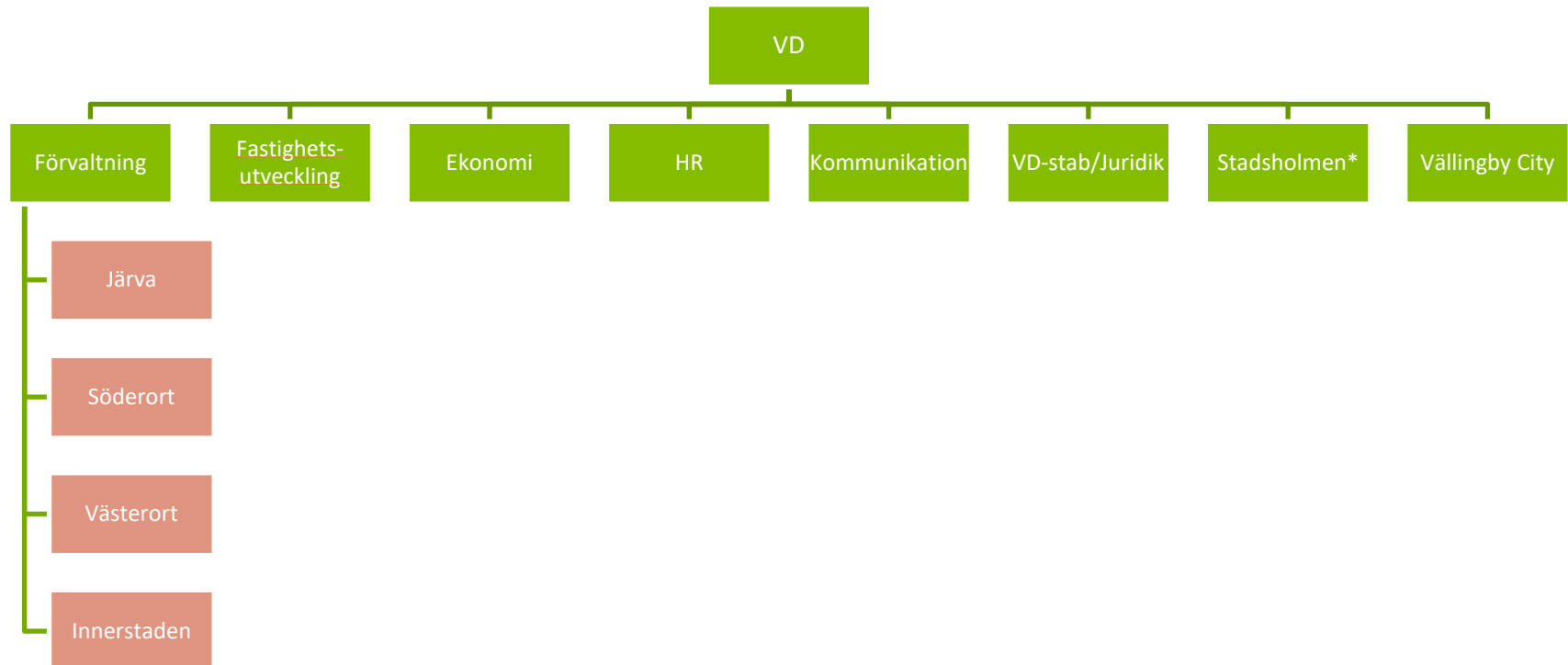


- Stockholmshems organisation är funktionsindeldad och administrationen finns till största delen på huvudkontoret på Södermalm. Där på sedvanligt sätt av aktiebolagslagen. finns ledning, centrala stödfunktioner, kundtjänst och distrikt Innerstad/Västerort.

- Förvaltningsorganisationen är fördelad på tre distrikt och personalen sitter på distriktskontor ute i bostadsområdena, inklusive de servicetekniker och specialister som står för fastighetsservice och reparationer.
- För städning, parkskötsel, målnings- och andra underhållsarbeten samt ny- och ombyggnader anlitas sedan lång tid tillbaka utomstående entreprenörer och konsulter.
- Stockholmsshems styrelses ledamöter, suppleanter, ordförande och vice ordförande väljs av kommunfullmäktige. Enligt bolagsordningen ska styrelsen bestå av lägst fem och högst nio ledamöter med lägst tre och högst nio suppleanter.
- Styrelserna i Stockholmsshems dotterbolag utses av fullmäktige, vilka regelmässigt är några av moderbolagets tjänstemän. Fullmäktige fastställer bolagsordning och verksamhetsändamål. I enlighet med kommunallagen utses även lekmannarevisorer och ägardirektiv fastställs. I övrigt styrs verksamheten.
- Stockholmshem har fyra dotterbolag:
  - Västertorp Energi AB (energi), AB Stockholmshem Fastighetsnät (fibernet), Bostads AB Hammarby Gård (bostäder/lokaler), Anser AB (lokaler)
- Årsstämman är formellt Stockholmsshems högsta beslutande organ där den enda aktieägaren Stockholms Stadshus AB bekräftar direktiven och budget som beslutats i kommunfullmäktige. Moderbolaget kan utfärda kompletterande ägardirektiv till dotterbolagen, oftast på initiativ av kommunfullmäktige. Nya direktiv antas därefter i bolagets styrelse för att sedan tillämpas i Stockholmsshems verksamhet. Bolagsstyrelsens huvudsakliga uppgifter är att se till att aktiebolagslagen följs, att ägardirektiv följs och genomförs, fastställa strategin för verksamheten, säkerställa att bolaget har en effektiv ledning, följa upp och kontrollera ledningens förvaltning samt se till att ägare och omvärld informeras om bolagets utveckling och ekonomi.

## Svenska bostäder

Årsomsättningen på 2,6 miljarder kronor och antalet anställda cirka 260



\* Stadsholmen är dotterbolag till Svenska Bostäder med ett unikt uppdrag – att äga, rusta upp och förvalta hus med stora antikvariska värden i Stockholms stad.

- AB Svenska Bostäder ägs till 100 procent av Stockholms Stadshus AB, som i sin tur ägs till 100 procent av Stockholms stad. Verksamheten styrs av regler i kommunallagen och aktiebolagslagen. Styrelseledamöterna väljs av kommunfullmäktige. Styrelsen

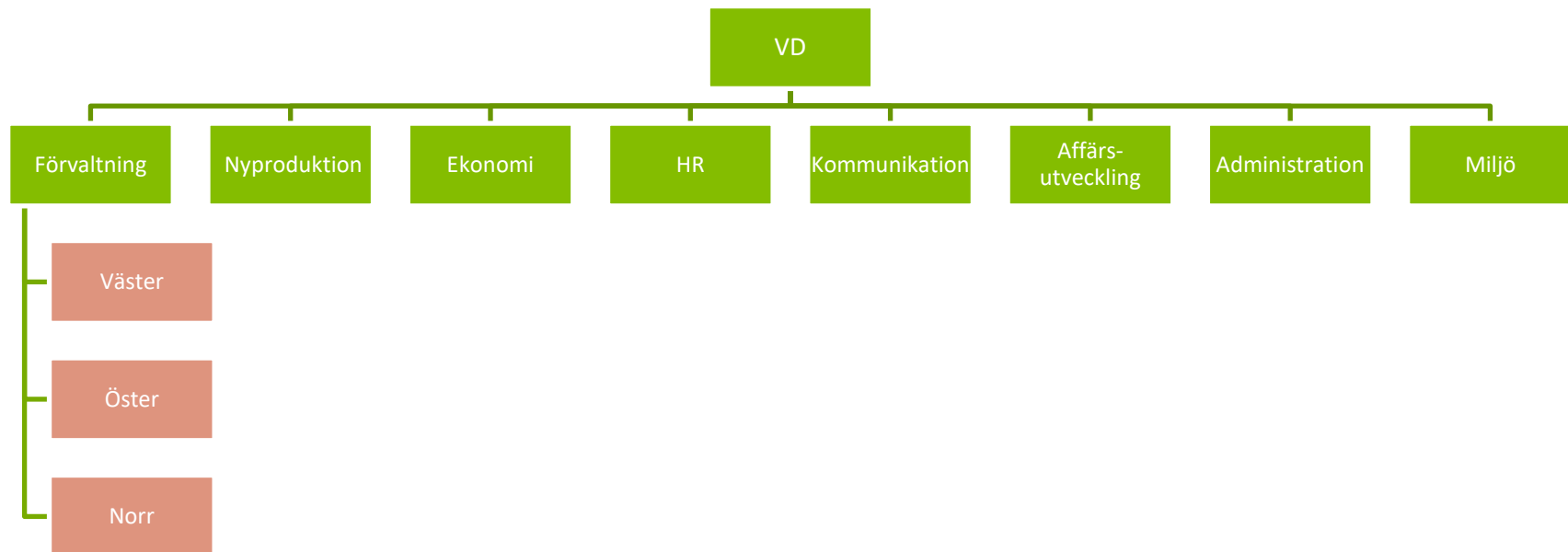
består av sju ordinarie ledamöter och sju suppleanter. Stockholms kommunfullmäktige väljer ledamöter och suppleanter. Kommunfullmäktige väljer också vem som blir ordförande och vice ordförande. Tiden för deras uppdrag är från årsstämma till årsstämma.

- Som stöd för vd sammanträder företagsledningen varannan vecka och behandlar strategiska och företagsövergripande ämnen samt verksamhetsnära frågor. Företagsledningen består vd och sex funktions- och avdelningschefer (HR, Ekonomi, Förvaltning, Fastighetsutveckling, Kommunikation och VD-stab).
- Navet inom varje område är distriktskontoret. Här är distriktschefen placerad tillsammans med sina medarbetare – förvaltare, bovärdar, boförmedlare, ekonom, trädgårdssamordnare och fastighetsingenjör. Alla jobbar för att stärka servicen till hyresgästerna.
- Till stöd för verksamheten i områdena finns även centrala resurser inom ekonomi, finans, IT, verksamhetsutveckling, kommunikation, lokaluthyrning, teknik, miljö, energi, nyproduktion, inköp och HR. De centrala funktionerna är placerade på huvudkontoret i Vällingby.



MKB är helägt av Malmö stad

Årsomsättningen på 2,7 miljarder kronor och antalet anställda cirka 300

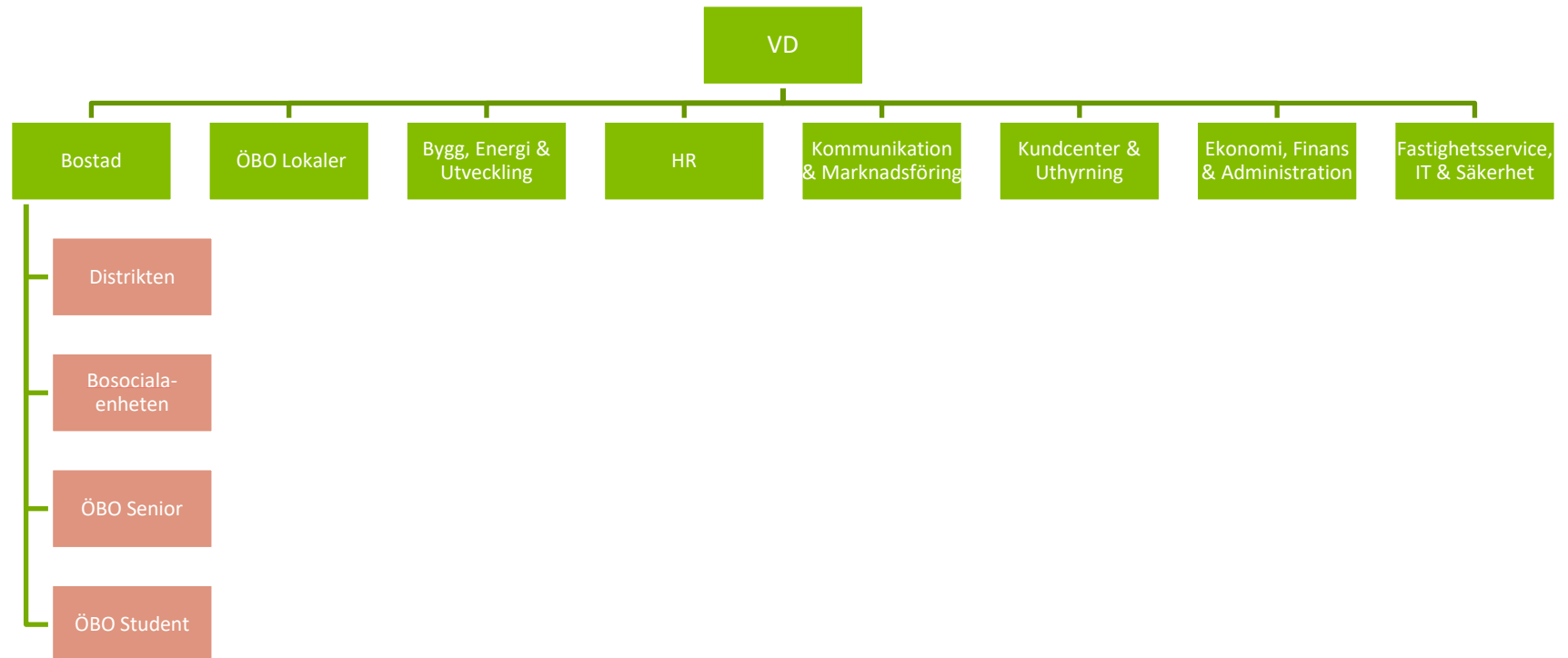


- MKB Fastighets AB ägs av Malmö stad genom koncernmoderbolaget Malmö Stadshus AB. Verksamheten bedrivs i Malmö kommun. För MKB gäller generella och särskilda ägardirektiv, vilka fastställs på årsstämman.

- Styrelsen väljs av kommunfullmäktige i Malmö och speglar dess partipolitiska sammansättning. Styrelsen väljs för hela mandatperioden, det vill säga från första ordinarie årsstämma efter valet till kommunfullmäktige till första ordinarie årsstämma efter nästa val till kommunfullmäktige. Styrelsen består av sju ordinarie ledamöter.
- Styrelsen har en arbetsordning som syftar till att effektivisera styrelsearbetet. Vidare finns instruktioner för arbetsfördelning mellan styrelsen och VD samt för ekonomisk rapportering. Styrelsen har beslutat om särskilda policyer för bland annat finans, utyrning och upphandling.
- För övergripande styrning av verksamheten svarar ledningsgruppen. Gruppen består av åtta personer utöver VD; förvaltningschef, miljöstrateg samt cheferna för finans, administration, affärsutveckling, personal, kommunikation och nybyggnad.
- Styrelse i dotterbolag är VD, CFO, affärsutvecklingschef och nyproduktionschef

ÖBO ingår i Örebro Rådhus AB

Nettomsättning om 1,5 miljarder kronor och antalet anställda cirka 430



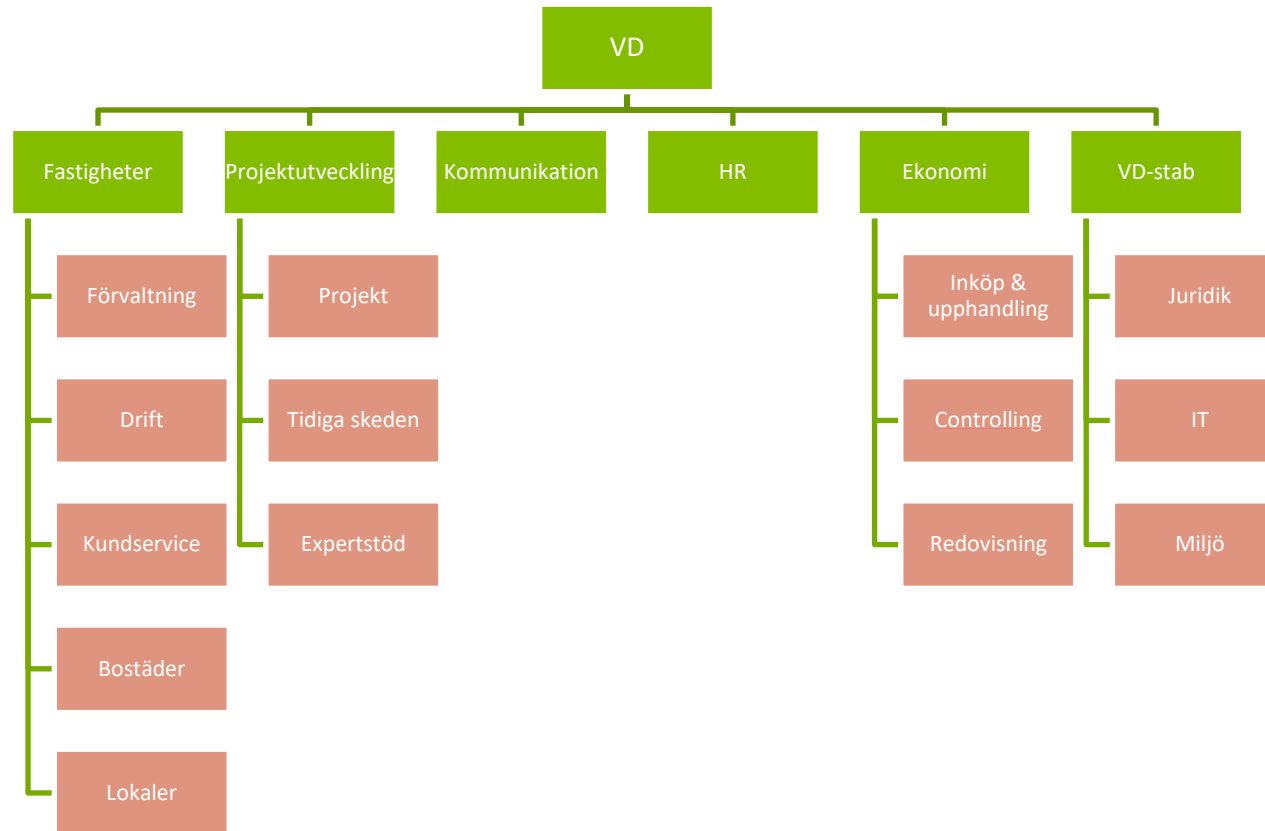
- ÖrebroBostäder AB ingår i koncernen Örebro Rådhus AB.
- Bostadsorganisationen har en geografisk utgångspunkt, i olika distrikt med bovärdskontor utspridda över hela Örebro. För att kunna arbeta för våra hyresgästers bästa vill vi finnas nära till hands. Distrikten har totalansvaret för servicen till bostadshyresgästerna. De

har intäkts- och kostnadsansvar och svarar för nyckeltalsuppföljning och är beställare av tjänster internt och externt. Det finns cirka 60 bovärdar uppdelade på sex distrikt.

- Fastighetservice är den största enheten med närmre 180 anställda. Fastighetservice bedriver fastighetsskötsel: lokalvård, skötsel av grönytor, reparationer inom snickeri och vvs, eltjänster, installationer och service av vitvaror, inneklimat och energieffektiviseringar.
- Utveckling ansvarar för fastighetsköp och försäljning, nybyggnation, större ombyggnadsprojekt, fastighetsekonomi och utveckling. Enheten driver och förvaltar miljö, kvalitets- och hållbarhetsfrågor.
- Kundcenter & uthyrning möter både befintliga och nya kunder i sin verksamhet. Kundcenter är den främsta kontakten för våra hyresgäster. Kundcenter tar emot samtal från våra hyresgäster, svarar på alla typer av frågor samt ansvarar för ÖBOs växel och reception. Uthyrning sköter uthyrning av bostäder, garage, parkeringsplatser och förråd. Enheten ansvarar också för hyressättning, bostadssociala frågor

## Familjebostäder i Stockholm

Årsomsättning på 1,8 miljarder kronor och antalet anställda 290

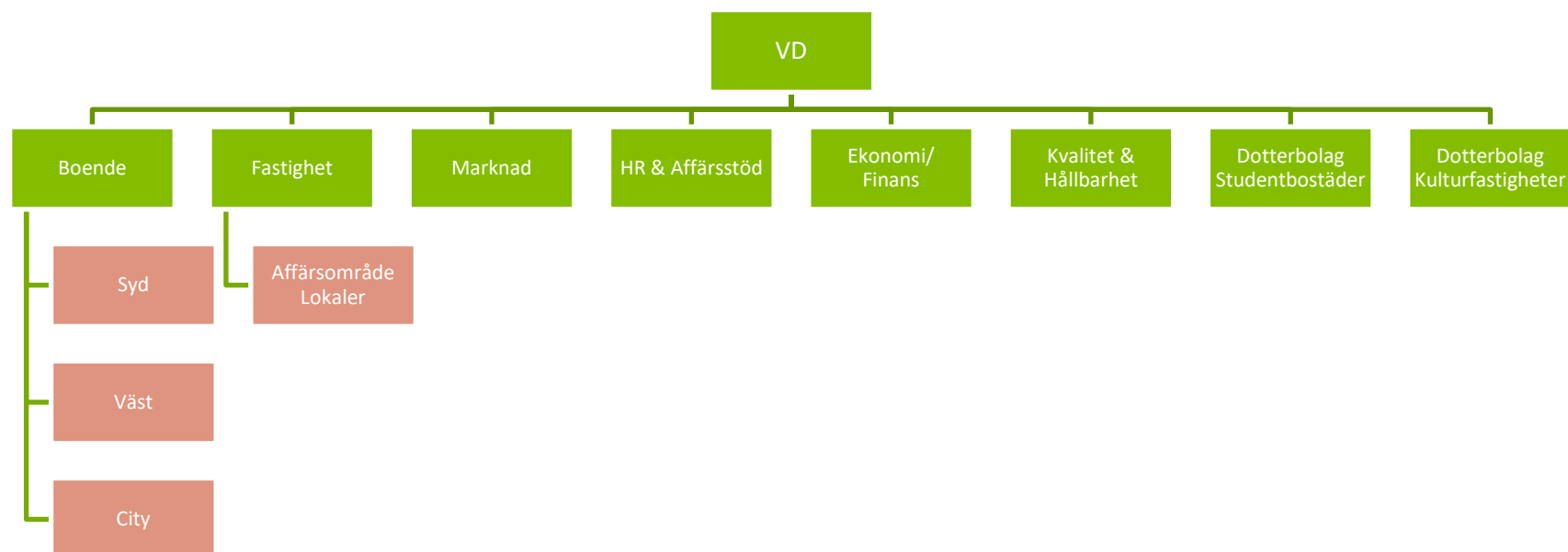


- Familjebostäder ägs av Stockholms stad och styrelse utses av Stockholms stads kommunfullmäktige.
- Familjebostäders styrelse utses av Stockholms stads kommunfullmäktige och har motsvarande mandatfördelning som kommunfullmäktige. Styrelsen sammanträder sex gånger per år och har tillsammans med bolagets verkställande ledning det operativa ansvaret för att kommunfullmäktiges beslut verkställs.

- Uppföljning av mål och indikatorer sker tertialvis till Stockholms Stadshus AB i ett för staden gemensamt ledningssystem, ILS.
- På fastighetsavdelningen finns funktioner för drift, trygghets- och säkerhetsfrågor, lokaluthyrning, bostadsuthyrning och kundservice. Här finns även tio geografiskt indelade förvaltningsteam som ansvarar för skötsel och underhåll av fastigheterna.
- Projektutvecklingsavdelningen ansvarar för projektutveckling, nybyggnation och underhålls- och ombyggnadsprojekt. Här ryms även en särskild enhet som ansvarar för standard- och teknisk expertkompetens.
- HR-avdelningen har det övergripande ansvaret för HR-frågorna på bolaget och ansvarar för att säkerställa bolagets processer inom kompetensförsörjning, ledar- och medarbetarutveckling, arbetsmiljö, arbetsrätt och lönebildning.
- Kommunikationsavdelningen har ett övergripande ansvar för hyresgästkommunikation, marknadsföring, utveckling av webb och sociala medier samt presskontakter.

## Stångåstaden

Årsomsättning på 1,4 miljarder kronor och antalet anställda 170



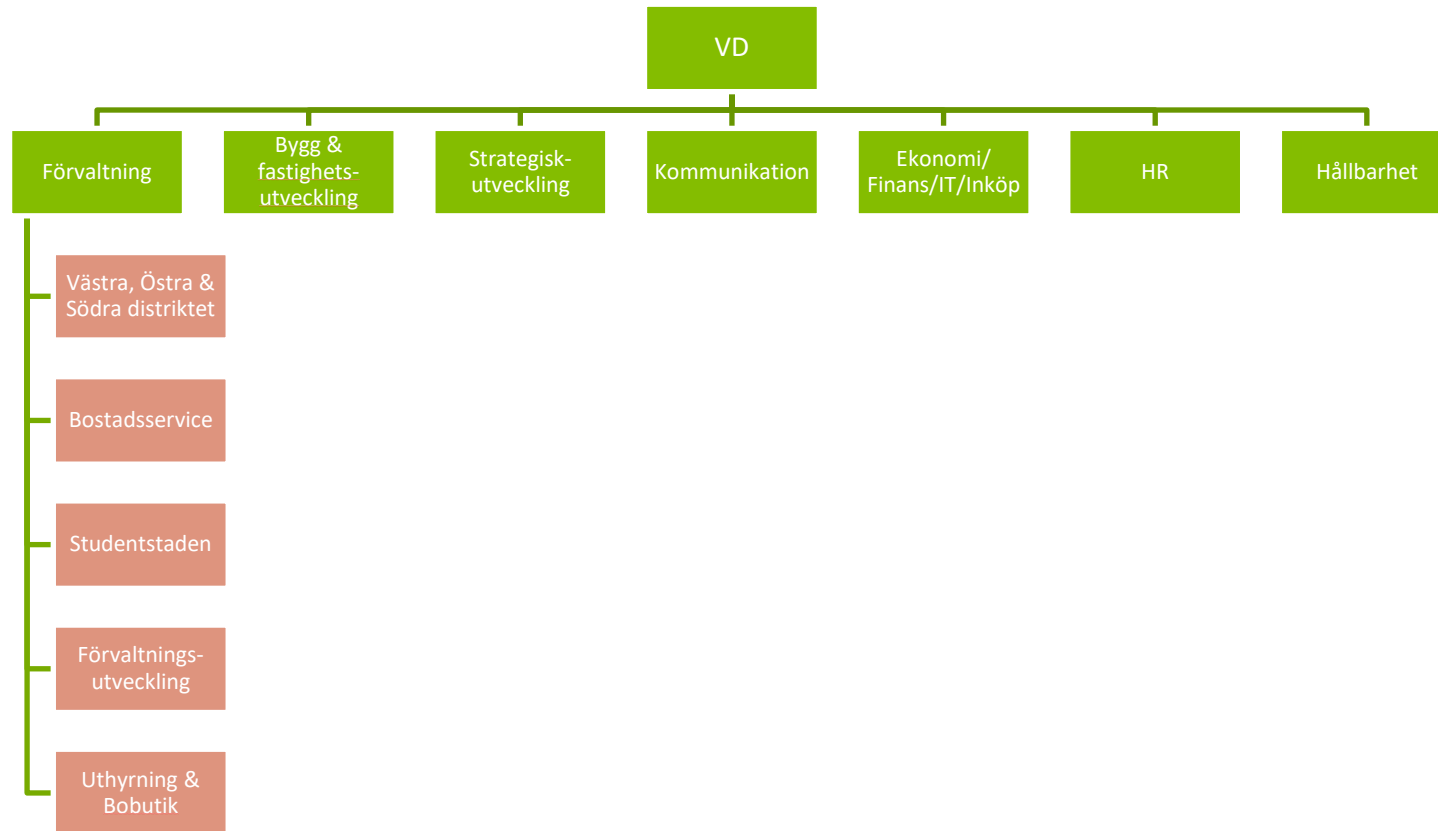
- STÅNGÅSTADEN ÄGS TILL 100 procent av Linköpings Stadshus AB som i sin tur är helägt av Linköpings kommun.
- Aktieägaren, Linköpings kommun, påverkar bolagets styrning genom att utöva sin rösträtt på årsstämman som är Stångåstadens högsta beslutande organ. Ägarstyrning sker främst genom ägardirektiv som kommunfullmäktige har fastställt.

- Styrelsen, som utses av Kommunfullmäktige och består av 9 ordinarie ledamöter, har som huvudsaklig uppgift att bland annat fastställa övergripande mål och inriktning samt strategin för bolagets verksamhet.



## Uppsalahem

Årsomsättning på 1,2 miljarder kronor och antalet anställda 266



- Uppsalahem har som kommunägt företag en styrelse vars politiska sammansättning speglar Uppsala kommunfullmäktige.
- Styrelsens nio ledamöter och fyra suppleanter är valda av kommunfullmäktige. Ägardirektiven för Uppsalahem fastställs av kommunfullmäktige och av styrelsen för Uppsala Stadshus AB.

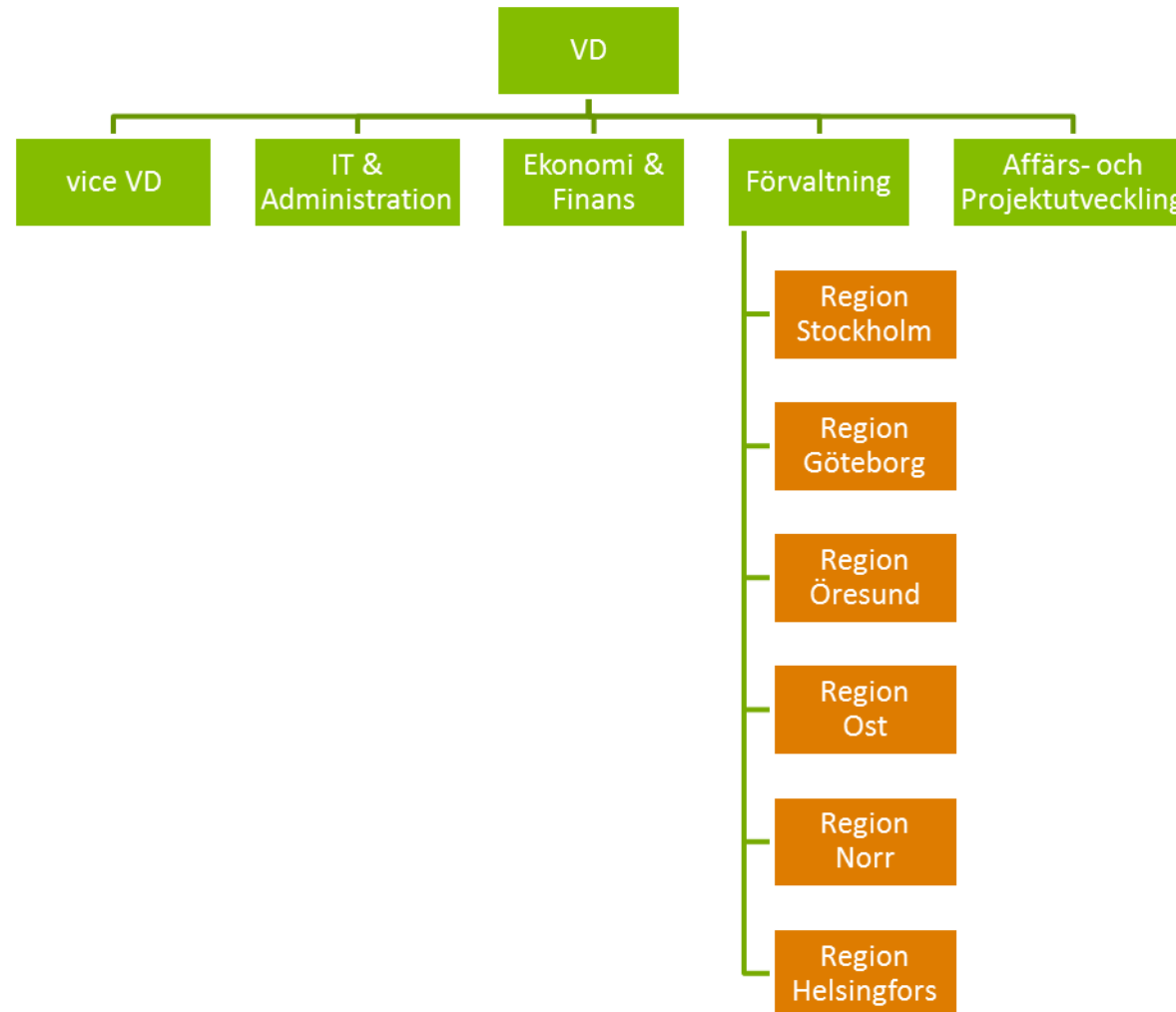
- Uppsalahems vd har i företagsledningen den strategiska ledningsgruppen till sitt stöd. Utöver den strategiska ledningsgruppen finns också en förvaltningsledningsgrupp. Den strategiska ledningsgruppen består av cheferna för Bostadsutveckling, Ekonomi, Finans, Förvaltning, HR, Hållbarhet, Kommunikation och Strategisk utveckling
- Förvaltningen av Uppsalahems fastigheter är uppdelad på tre geografiska distrikt västra, södra och östra. Genom att förlägga verksamheten i respektive distrikt kan vi upprätthålla ett kundnära arbetssätt med totalt fem olika besökskontor, inklusive huvudkontoret.
- Bostadsutveckling ansvarar för att initiera och utveckla nybyggnadsprojekt. En stor del av arbetet består även av planering och genomförande av förnyelseprojekt i Uppsalahems äldre bostadsbestånd.

### Fastighets AB Balder

- Balders affärsidé är att skapa värden genom att med lokal förankring förvärva, utveckla och förvalta bostadsfastigheter och kommersiella fastigheter samt skapa kundvärde genom att möta olika kundgruppers behov av lokaler och bostäder.
- I respektive region ska bolaget sträva efter att uppnå en sådan position att Balder blir en naturlig partner för potentiella kunder som är i behov av nya lokaler och/eller bostäder. Tillväxt ska ske under krav på fortsatt lönsamhet och positiva kassa flöden.
- Balders affärsområden utgörs av regionerna Helsingfors, Stockholm, Göteborg, Öresund, Öst och Norr och består av 17 områden. Regionernas organisation följer samma grundprinciper men skiljer sig åt beroende på respektive regions storlek och fastighetsinnehav. Regionkontoren ansvarar för uthyrning, drift, miljö och teknisk förvaltning. Bolaget har 546 medarbetare.
- Balders operativa organisation stöds av en central ekonomi-, fastighets- och finansfunktion.
- Ledningsgruppen består av sex personer med följande funktioner/roller: VD, Vice VD, Ekonomidirektör, Fastighetschef, HR-chef och Finanschef
- Styrelsen har 5 ledamöter inklusive VD, den representeras av ägare och externa ledamöter.
- Balder hade 2016 39500 lägenheter med en medelhyra på 1506 kr/kvm och till en yta av 2426 Tkvm, samt en lokalyta på 1300 Tkvm, c:a 20% av det totalt redovisade fastighetsvärdet finns i Region Göteborg.
- 2016 var hyresintäkterna 5800 Mkr och rörelseresultatet 4120 Mkr, samt den justerade soliditet 27%

## Balders organisation

550 medarbetare varav 330 inom förvaltningsorganisationen

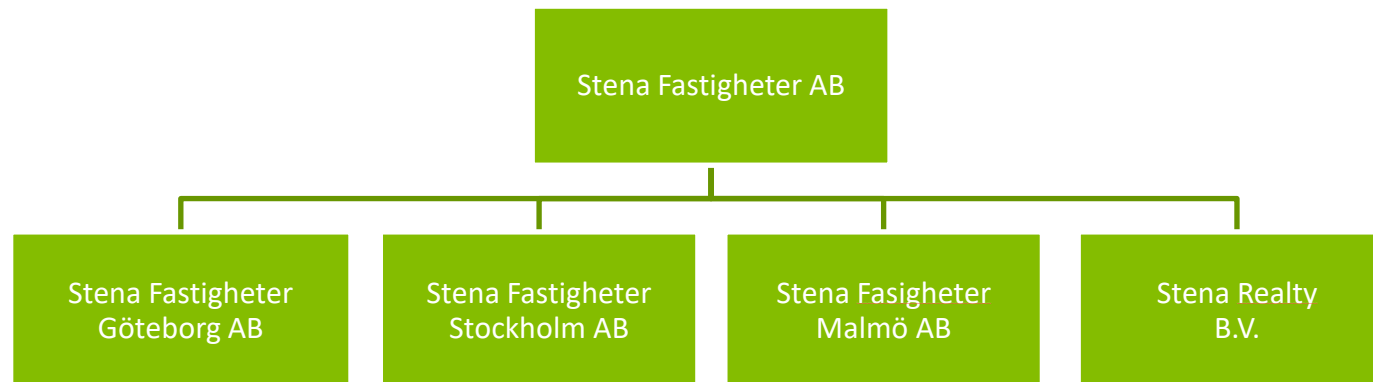


## Stena Fastigheter

- Stena Fastigheter är ett av Sveriges ledande privata fastighetsbolag med ett fokus som bygger på långsiktigt och hållbart ägande. Affärsidén bygger på hyresrätten. Med god tillgång på hyresrätter skapas rörlighet både på bostads- och arbetsmarknaden. Nu finns ett stort fokus på nyproduktion som svar på den stora efterfrågan i storstadsregionerna Stockholm, Göteborg och Malmö.
- Stena Fastigheter ingår i Stena Sfären och är ett av Sveriges största privatägda fastighetsbolag. De äger och förvaltar totalt cirka 2,1 miljoner kvadratmeter fördelat på 22 800 lägenheter och 3 200 lokaler i Göteborg, Malmö och Stockholm samt Lund, Lomma och Uppsala. Utomlands bedriver vi verksamhet via Stena Realty.
- Bolaget har 250 anställda och har en plan på att nyproducera 500 lägenheter per år.
- Ledningsgruppen består av nio personer med följande funktioner/roller: VD, Vice VD, Ekonomi/Finanschef, VD Stena Fastigheter Göteborg, VD Stena Fastigheter Malmö, VD Stena fastigheter Stockholm, VD Stena Bygg, HR-chef och Kommunikationschef
- Styrelsen har 7 medlemmar inklusive VD för Stena Fastigheter, den representeras av ägarfamiljen och externa ledamöter.
- I Göteborg har Stena 7869 hyresrätter, d v s 35% av det totala antalet lägenheter
- 2015 var hyresintäkterna 2439 Mkr och rörelseresultatet 1263 Mkr, samt den justerade soliditet 27%

## Stena Fastigheters organisation

250 anställda och 22,800 lägenheter

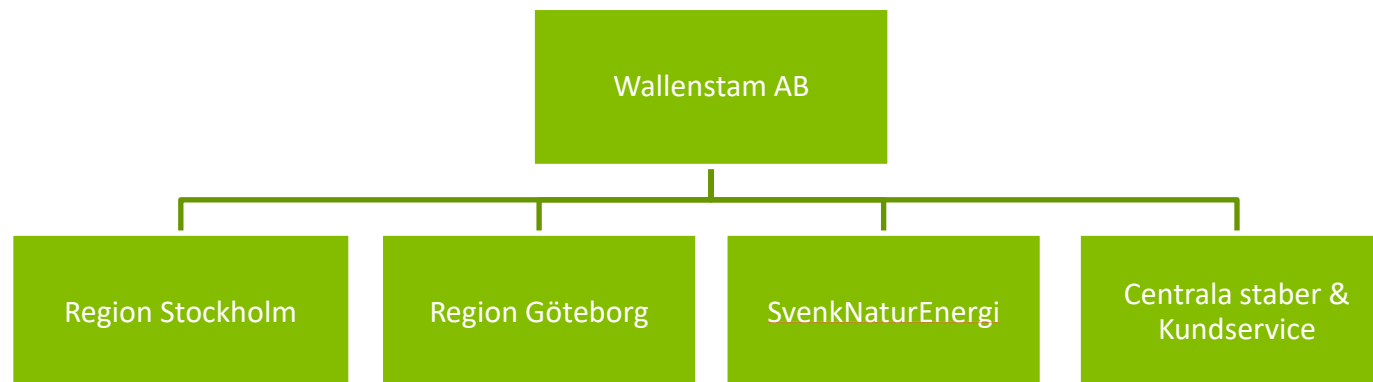


## Wallenstam

- Wallenstam är både ett byggbolag och ett förvaltande bolag. Bolaget är sedan 1984 noterat på Stockholmsbörsen.
- Wallenstam är organiserat i Region Stockholm, som även inkluderar verksamheten i Uppsala, Region Göteborg, som också innefattar Helsingborg, samt Svensk NaturEnergi. Inom varje region bedrivs både förvaltning och byggverksamhet. I fastigheternas två affärsområden/regioner ingår såväl ansvar för uthyrning och förvaltning av bostäder och lokaler som projektering och byggnation. Till stöd för verksamheten finns staber, specialiserade inom exempelvis ekonomi, juridik, it, information och marknad. Kundservice är organiserad som en central funktion. Bolaget har 227 anställda och har .
- Koncernledningen består av sex personer med följande funktioner/roller: VD, Vice VD/Region Sthlm/Uppsala, Vice VD/Region Göteborg, Ekonomi och IR-chef, Finanschef, och Kommunikationsdirektör
- Styrelsen har 5 ledamöter och träffas vid sju tillfällen årligen.
- Wallenstam har cirka 7500 lägenheter varav 3400 i Göteborg, snitthyran totalt för bostäder i Göteborg var 1459 kr/kvm
- Total fastighetsyta 1,1 miljon kvm, varav andel bostäder 44%.
- 2016 var hyresintäkterna 1607 Mkr med ett driftsnetto på 1173 Mkr

## Wallenstams organisation

250 anställda och 7,500 lägenheter



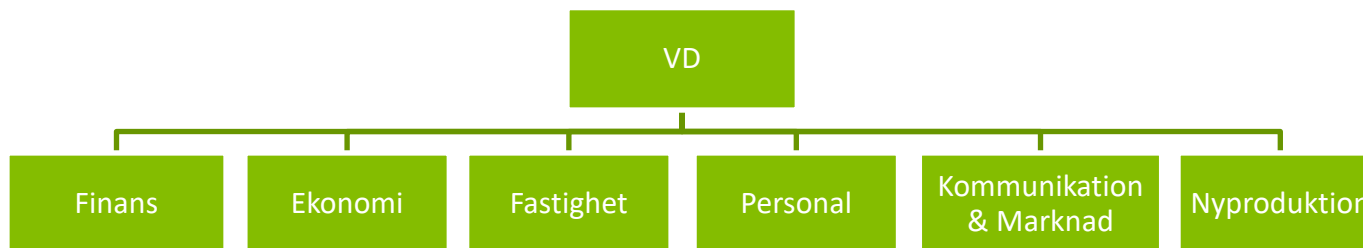


## Willhem

- Willhem är ett bostadsbolag som ägs av Första AP-fonden med fastigheter på utvalda tillväxtorter i Sverige. 22,871 lägenheter i Borås, Göteborg, Halmstad, Helsingborg, Jönköping, Karlstad, Linköping, Malmö, Skövde, Stockholm, Trollhättan och Västerås. Totalt har Willhem 199 medarbetare.
- Bolagets huvudkontor finns i Göteborg
- Förvaltningsorganisationen strukturerades om från två till tre regioner under året.
- VD tillsammans med de chefer som är direkt underställda VD bildar Willhems ledningsgrupp. Förutom VD ingår sex personer som har ansvar för funktionerna fastighetsförvaltning /utveckling, nyproduktion, finans/transaktion, ekonomi/IT, personal samt kommunikation & marknad i ledningen.
- Styrelsen har 5 ledamöter.
- Total fastighetsyta 1640 Tkvm, varav bostäder 1485 Tkvm.
- 2016 var hyresintäkterna 1546 Mkr med ett driftsnetto på 880 Mkr

## Willhems organisation

199 anställda och 22,800 lägenheter



Sammanställning av nyckeltal för de bostadsförvaltande bolagen i Framtidenkoncernen (2016).

	Poseidon	Bostadsbolaget	Familjebostäder	Gårdstensbostäder
<b>Styrelse</b>				
Antal ledamöter	7	7	7	7
Antal möten	7	7	7	6
Ersättning (Tkr)	278	353	276	100
<b>Nyckeltal</b>				
Antal anställda	289	311	244	50
Hysesintäkter (mkr)	1993,7	1662	1276	192,5
Driftskostnader (mkr)	827	732	550	99,5
Driftsöverskott (mkr)	753,6	622	373,5	62,3
Rörelseresultat (mkr)	163,8	276,3	121,4	25,1
Kassaflöde <sup>1</sup> (mkr)	584,5	444,8	313	46,9
Justerad soliditet (%)	62,7%	60,2%	63,4%	67,8%
<b>Förvaltning</b>				
Hyra brutto i kr/kvm	1077	1063	1030	889
Driftsöverskott i kr/kvm	415	400	302	210
Antal lägenheter	26840	23277	18548	2758
Lägenhetsyta (Tkvm)	1712	1469	1143	198,4
Lokalyta (Tkvm)	97	93	95	19,8

Källa: bolagens årsredovisningar 2016

Not: 1) Kassaflöde från den löpande verksamheten

Sammanställning av nyckeltal för de tio största allmännyttiga bostadsbolagen i Sverige 2016 (exkl. bolagen i Framtiden)

	Sthlms- hem	Svenska Bostäder	MKB	Örebro- bostäder	Familje- bostäder	Stångå- staden	Uppsala hem	Bost. i Umeå	Gavle- gården	Hbgs- hem
<b>Styrelse</b>										
Antal ledamöter	6	7	7	7	7	9	9	11	7	12
Antal möten	9	7	11	9	6	5	6	9	12	8
Ersättning (Tkr)	500	400	319	426	695	455	353	-	-	924
<b>Nyckeltal</b>										
Antal anställda	307	263	301	433	292	168	269	176	185	233
Hysesintäkter (mkr)	2170	2573	2036	1478,9	1772	1385	1222	1022,5	1026	984
Driftskostnader (mkr)	1105	1434	955	628,9	696	539,5	434,9	437,4	543,4	439,2
Driftsöverskott (mkr)	1066	915,9	696	636	871	518	678,5	471,7	318,4	347,6
Rörelseresultat (mkr)	519	221	1001,6	260	414	293	335,8	292	145,3	174,9
Kassaflöde <sup>1</sup> (mkr)	737	719	1215	419	702	407,8	549	375,4	401,3	311,4
Justerad soliditet (%)	62,3%	54,1%	73,0%	24,2% <sup>2</sup>	63,6%	77,4%	64,5%	26,1% <sup>2</sup>	35,7% <sup>2</sup>	24,3% <sup>2</sup>
<b>Förvaltning</b>										
Hyra brutto i kr/kvm	1232	1206	1224	997	1250	1093	1183	1067	942	1122
Driftsöverskott i kr/kvm	577	536	389	368	619,7	408,6	659,4	500,5	428	385
Antal lägenheter	26796	26088	22518	22610	19121	18854	16075	15681	14394	12244
Lägenhetsyta (Tkvm)	1654	1736	1508	1504	1232,9	1145,0	956	873,7	940,4	844,4
Lokalyta (Tkvm)	201	520	172	223	172,7	122,7	72,9	68,7	155,87	66,4

Källa: bolagens årsredovisningar

Not: 1) Kassaflöde från den löpande verksamheten

2) Synlig soliditet

## **Bilaga 4. Uppdrag från KF i samband med bolagsöversynen**

### **Handling 2014 nr 84**

#### **Förslag om framtida inriktning för bolag inom Göteborgs Stad - Bostäder**

Till Göteborgs kommunfullmäktige

#### **Kommunstyrelsens förslag**

Yrkande från S, V och MP i skrivelse den 21 maj 2014 med förslag till beslut av kommunstyrelsen för egen del har bifallits.

Kommunstyrelsen tillstyrker yrkande från S, V och MP i skrivelse den 21 maj 2014 och föreslår att kommunfullmäktige beslutar:

1. Stadshus AB ges i uppdrag att utarbeta förslag om hur Förvaltnings AB Framtiden kan ges processägarskap för all nyproduktion av bostäder inom koncernen och därmed blir ytterst ansvarig i förhållande till kommunfullmäktiges mål samt återkommer till kommunfullmäktige med förslag om justering av ägardirektiv samt ekonomiska konsekvenser för berörda bolag. Det huvudsakliga uppdraget för allmännyttans döttrar blir därmed att förvalta bostadsbeståndet samt utveckla trivsel, trygghet och service i bostadsområdena.
2. Förvaltnings AB Framtiden ges i uppdrag att göra en samlad kartläggning av det faktiska behovet av upprustning och energieffektivisering inom hela det allmännyttiga bostadsbeståndet under de kommande 15-20 åren, samt redovisa olika nivåer på upprustning och tidsplan för dessa.
3. Förvaltnings AB Framtiden i samråd med Stadshus AB ges i uppdrag att utreda för- och nackdelar med en geografisk samordning av de allmännyttiga bolagens bostadsbestånd i syfte att åstadkomma effektivare förvaltningsorganisation, skapa förutsättningar för ett fördjupat utvecklingsarbete samt belysa effekterna ur ett hyresgästperspektiv.
4. Förvaltnings AB Framtiden ges i uppdrag att genomföra en översyn av koncerngemensamma funktioner såsom marknadsföring/information, gemensamma utvecklingsprojekt, IT- utveckling samt upphandling/ inköp i syfte att åstadkomma effektiviseringar i om koncernen.
5. Förvaltnings AB Framtiden ges i uppdrag att fastställa avkastningskrav för respektive allmännyttigt dotterbolag i koncernen i enlighet med ny lagstiftning för kommunala bostadsaktiebolag.

6. Förvaltnings AB Framtiden ges i uppdrag att påbörja översynen av modellen för avkastning vid nyproduktion i Å-, B- respektive C-lägen i syfte att skapa förutsättningar för ökad bostadsproduktion.
7. Stadshuset AB ges i uppdrag att återkomma med en modell över hur antalet bostadsförvaltande bolag i koncernen skulle kunna bli ytterligare färre.  
2(3)
8. Förvaltnings AB Framtiden ges i uppdrag att lämna förslag till framtida hemvist för störningsjouren där möjligheten att bli en integrerad verksamhet/ division Förvaltnings AB Framtiden är belyst.
9. Förvaltnings AB Framtiden ges i uppdrag att utreda och lämna förslag på en alternativ hemvist/driftform för verksamheten som idag bedrivs inom Störningsjouren. Syftet är att undersöka om det sociala perspektiv som finns i verksamheten idag även kan säkerställas om verksamheten bedrivs av en alternativ utförare tex frivilligorganisationerna.
10. Stadshus AB ges i uppdrag att i nära samverkan med Göteborgs Egnahems AB:s genomföra en genomlysning av de legala förutsättningarna för bolagets verksamhet.
11. Stadshus AB ges i uppdrag att utreda hur möjligheten att erbjuda kooperativ hyresrätt inom stadens samtliga bostadsförvaltande enheter kan öka.
12. Stadshus AB / Förvaltnings AB Framtiden ges i uppdrag att återkomma till kommunstyrelsen senast 6 månader efter kommunfullmäktiges beslut med en tidplan för genomförandet av uppdragen i punkterna 1-10 samt i övrigt återkomma vid behov av kompletterande beslut.
13. Berörda dotterbolag inom Framtiden-koncernen ges i uppdrag att aktivt medverka i och stödja de uppdrag som lämnats i punkterna 1-10.

Ur Kommunfullmäktiges snabbprotokoll för ärendet:

7. Dnr 1721/11

Förslag om framtida inriktning för bolag inom Göteborgs Stad - Bostäder

**Beslut**

Bifall till kommunstyrelsens förslag.

## Bilaga 5. Intervjuer med styrelser och VDar i valda dotterbolag

Följande personer har intervjuats avseende koncernstrukturen:

	VD	Presidiet	Övriga styrelseledamöter
<i>Bostadsbolaget</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kicki Björklund</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Johan Zandin (V)</li> <li>Ulla Y Gustafsson (S)</li> <li>Tomas Nilsson (M)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adam Wojciechowski (MP)</li> <li>Ronny Johansson (S)</li> <li>Ulf Albinsson (S)</li> </ul>
<i>Familjebostäder</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Per-Henrik Hartmann</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Helén Ohlsson (MP)</li> <li>Amanda Kappelmark (V)</li> <li>Kristina Holmgren (M)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Morgan Bodin (S)</li> <li>Lars Lorentzon (M)</li> <li>Ulla-Karin Näslund (S)</li> </ul>
<i>Poseidon</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anders Söderman</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mats Arnsmar (S)</li> <li>Ingvar Gräns (L)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monica Beiring (M)</li> <li>Malin Ekelund (KD)</li> <li>Ulf Johansson (S)</li> </ul>
<i>Egnahemsbolaget</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mikael Dolietis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Roger Höög (V)</li> <li>Parham Pour Bayramian (S)</li> <li>Carina Ridenius (M)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pelle Bratell (M)</li> <li>Per Lind (L)</li> <li>Jane Åberg (S)</li> <li>Susanne Grandin Björnerud (M)</li> <li>Susanne Wold (V)</li> </ul>
<i>Framtiden</i>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Shadiye Heydari (S)</li> <li>Christina Backman (M)</li> <li>Johan Svensson (V)</li> <li>Mathias Koppfeldt (KD)</li> <li>Anna Jivén (S)</li> <li>Andreas Sjöö (S)</li> </ul>

**Nedanstående frågor har varit utgångspunkten i samtalen:**

1. Utifrån hur det ser ut idag – ur ett struktur- och styrningsperspektiv vad fungerar bra/mindre bra idag?
2. För att vi ska bli ännu bättre på att säkerställa synergier och skapa en effektiv koncernstruktur med syfte att nå fullmäktiges mål och verkställa ägardirektivet, vad kan/behöver vi göra annorlunda?
3. Med fokus på hyresgästen - vad ser du som viktiga principer vad gäller organisering av fastighetsförvaltningen – distrikts storlek, centrala/lokala funktioner, samverkan lokalt med stadens förvaltningar och bolag m.m.?
4. Med fokus på det politiska inflytandet, vilka frågor ser du bör beslutas/drivas centralt kontra lokalt?
5. Utifrån de olika alternativen (0, 2a & 3) vad ser du för fördelar/nackdelar?
6. Vad skulle du vilja se att vi lyfter/lägger stor vikt vid i det beslutsmaterial som tas fram?



## 1. Styrningen inom koncernen anses generellt vara otydlig

### VÄLFUNGERADE OMRÅDEN

#### Ägardialog

- Ägardialogen som format är relativt nytt men anses av somliga fungera bra och att den tillhörande processen börjar sätta sig.
- Vidare upplever flera respondenter att ägardialogen är ett bra verktyg som bidrar att skapa en bättre kommunikation och dialog mellan styrelserna i dotterbolagen och moderbolaget.

#### Relation VD/styrelse

- Relationen mellan dotterbolagens VD:ar och deras styrelser upplevs överlag fungera väl.
- Samarbetet mellan presidiet och VD:n anses generellt som positivt. Presidiet fungerar i de flesta bolagen som ett arbetsutskott med ett tätt samarbete med VD i respektive bolag.

#### Ägardirektiv och målnedbrytning

- Målnedbrytning i form av ägardirekt upplevs fungera bra även om det måste passera flera steg från kommunfullmäktige ned till dotterbolagen via Stadshus AB och Framtiden. Styrelserna anpassar sedan verksamhetsmålen utifrån Framtidens riktlinjer. Affärsplaneprocessen med en gemensam affärsplan för hela koncernen är relativt ny där tydligare rutiner bör utarbetas.

#### Nyproduktion

- Samordningen av all nybyggnation i Byggtutveckling (BU) anses av många ha lett till positiva effekter. Dock bör arbetssätt, roller och ansvar mellan BU och dotterbolag förtydligas ytterligare vad gäller investeringsbeslut.
- Att de förvaltande bolagen har möjlighet att hantera underhållet och renoeringen själva upplevs som positivt men också som nödvändigt.

### FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

#### Ägardialog

- Merparten av respondenterna upplever ägardialogen som styrd av Framtiden och upplevs ge lite utrymme åt styrelserna att bestämma innehåll. Flera av frågorna för dialog på mötet, anses redan vara beslutade och delges inte alltid i förväg.
- En tydligare, men samtidigt också mer öppen dialog mellan koncernen och dotterbolagen efterfrågas.

#### Relation dotterbolag/koncern

- Dotterbolagens VD:ar upplever en otydlighet i sina uppdrag då de har tre olika parter att förhålla sig till; den lokala styrelsen, koncernens styrelse samt stadsdirektören som bland annat sätter lönen. Dubbla budskap samt otydlighet i styrningen försvårar VD:ns uppdrag (t.ex. Rannebergsaffären, förvaltningskostnaden för nybyggnation).
- Konflikt i dotterbolagens mål kontra koncernens mål förekommer i vissa fall. Exempelvis inom Poseidon där man upplever ett kassaflödekravet från Framtiden uppnås på bekostnad av Poseidons långsiktiga fastighetsunderhållsmål.
- Koncernchefens direkta styrning av dotterbolagen och koncernledningens mandat upplevs svag i dagens modell.

#### Kommunikation och framförhållning

- Stor förbättringspotential i kommunikationen från Framtiden till dotterbolagen, både mellan politiker och mellan tjänstemän på olika nivåer. En majoritet av styrelseledamöterna uttrycker en frustration kring den korta framförhållningen från Framtidens sida. Ofta kommer mötesförfrågningar och förberedande material med kort innan mötet vilket lämnar lite tid åt förberedelse.

## 2. Fler synergier förväntas kunna skapas, bland annat kring utvecklingsområdena

### Utöka synergier kopplat till stödfunktionerna

- Många har uttryckt behovet av att skapa starkare synergier avseende de funktioner som inte direkt berör hyresgästerna (HR, IT, finansiering/ekonomi, lönehantering, kommunikation, m.m.). Dock framhålls vikten att kundrelationen bör ske lokalt som möjligt
- Majoriteten av respondenterna ser behovet av att ha en verksamhetsnära inköpsfunktion som anses vara en strategisk del av kärnverksamheten, särskilt det direkta inköpet.
- Trots att många respondenter lyft HR som ett område med potentiella synergier anses det viktigt att det finns HR-personal tillräckligt nära verksamheten för att kunna skapa en nära relation med verksamhetens personal.
- Vad gäller IT finns det enligt några av respondenterna starka synergier att skapa genom att implementera samma systemstöd och IT-verktyg inom hela koncernen. Dock anser dessa respondenter behovet av att sätta principerna för hur samordningen bör ske innan strukturen berörs, dvs ska vi ha gemensamma system och inom vilka områden?

### Skapa synergier kring utvecklingsområdena

- Utveckla metoder och tekniker för att kunna dra nytta av varandras erfarenheter kopplat till utvecklingsområdena och ta vara på den befintliga kompetensen inom koncernen kopplat till hanteringen av de utsatta områden. Exempelvis kan Gårdstensbostäder sprida kunskap och erfarenhet kring hur de lyckats lyfta ett av stadens problemområde och kanske erhålla ett utökat uppdrag.
- Skapa en bättre samverkan mellan dotterbolagen på lokal nivå genom

att skapa forum för husvärdar, områdeschefer, m.m. och ett bättre samarbete med lokala aktörer och myndigheter (polis, SDN, m.m.).

### Samordna skötseln av utemiljöerna samt delar av förvaltningen mellan områdena

- Skapa gemensamma rutiner och standard för hur utemiljöerna bör skötas inom koncernen. Idag varierar standarden inom de olika områden. I Bergsjön till exempel, sköts samma gata på olika sätt beroende på vilket av dotterbolaget som ansvarar för den specifika gatudelen, med olika servicenivå. Ex, det kan vara klippt gräs på ena sidan gången ...
- Utöka samarbetet med de lokala aktörerna inom staden (Trafikkontoret, Park- och Naturförvaltningen, Gbg Spårvagnar, m.m.) för att säkerställa att alla utemiljöer sköts utifrån liknande principer och riktlinjer och skapa en homogenitet.
- Skapa en koncerngemensam "hantverkspool" med tillgång till centralt anställda rörmokare, elektriker, målare, snickare, m.m. som hela koncernen kan nyttja. Till skillnad från att köpa in dessa tjänster får koncernen och dotterbolagen en bättre helhetssyn, en starkare kontroll och säkerställer en homogen kvalitet och en god servicenivå mot hyresgästerna.

### Utöka samarbetet kopplat till hållbarhet och energieffektivisering

- Skapa en gemensam styrning kring frågor kopplat till miljö och energi. Idag upplevs dotterbolagen kunna göra "lite hur de vill" kring dessa frågor.

### 3. Fastighetsförvaltningen bör organiseras utifrån en i grunden geografisk indelning och med fokus på lokal närvaro

#### Geografisk indelning som en tydlig huvudinriktning

- Flertalet respondenter upplever den befintliga geografiska indelningen som välfungerande och optimal utifrån dagens förutsättningar.
- Vissa områden är svårare än andra och kräver ett starkare samarbete, dels mellan koncernens dotterbolag men också med lokala organisationer och myndigheter (t ex butiker, polis, SDN, osv) för att skapa en trygg miljö.
- Skapa fler tvärfunktionella samarbeten och utbyten på lokal nivå genom att exempelvis bovärdar inom samma områden träffas och utbyter erfarenheter.

#### Vikten av en lokal förvaltning nära hyresgästen

- Synen kring vad som bör vara lokalt kontra centralt respektive vad som ska göras i egen regi varierar mellan bolagen;
  - Poseidon har en mer decentraliserad organisation medan Familjebostäder och Bostadsbolaget är mer centralt organiserade
  - Bostadsbolaget hanterar städservice internt medan de andra bolagen köper in tjänsten
- Många respondenter har lyft vikten av att ha mer beslutskraft så nära hyresgästerna som möjligt
  - I de utsatta områden anses det viktigt med en lokal närvaro för att skapa en igenkänningsfaktor och öka tryggheten.

- Några respondenter lyfter vikten av att bygga organisationsstrukturen utifrån distriktens behov, att börja underifrån och upp.

#### Tydligare profiler som en förutsättning för att behålla varumärkena

- Hälften av respondenterna anser att det bör finnas en tydlig poäng med att ha olika varumärken kopplat till fastighetsförvaltning. Idag finns det inget tydligt skäl av att ha tre förvaltande bolag som bedriver likande verksamhet. Dessa skapades i en tid då det rådde konkurrens mellan bolagen
- En förutsättning för att bevara bolagen och även varumärkena är att skapa tydligare profiler och segmentering inom bolagen
  - Ett alternativ är en indelning utifrån typ av fastighet där exempelvis något av bolagen får ett tydligt ansvar att förvalta "kulturfastigheter". Familjebostäder som redan äger många landshövdingshus skulle kunna förtydliga den profilen ytterligare.
  - Ett annat alternativ är en indelning utifrån ansvarsområden där bolagen har ett tydligt ansvar för specifika frågor inom en del av fastighetsförvaltning (t.ex miljö, energi, osv.).
  - Ett tredje alternativ är att göra en ännu mer geografiskt uppdelning mellan sig
  - Samt ett ytterligare förslag att skulle vara att segmentera bolag på kundtyp: ex. standardiserade bostäder med få tillval, påkostade med möjlighet till individualisering

### 3 forts. Synen på hur varumärkena betydelse och hur de bör hanteras framöver varierar mellan respondenterna

#### De olika varumärkena stimulerar verksamheten på ett positivt sätt

- Hälften av respondenterna anser att det finns ett tydligt behov av att bevara varumärkena; konkurrensen mellan dem anses vara stimulerande för bolagen.
- I jämförelse med Framtiden är varumärkena mycket starka i Götebog och har en högre igenkänningsfaktor bland göteborgarna.
- Risker att skada hela koncernen vid negativ marknadsföring minskar ju fler varumärken koncernen har tillgång till. jfr Göteborgshem
- De olika varumärken ger också möjligheten att testa olika idéer inom ett av bolagen innan de implementeras i hela koncernen. På så sätt minskar den ekonomiska risken. Exempelvis testade Poseidon en ny form av sopsortering som inte gav det förväntade resultatet och lades ned istället för att ta ett stort centralt beslut där alla måste göra på samma sätt

#### Det bör finnas ett tydligt skäl för att ha kvar tre olika varumärken kopplat till de stora fastighetsförvaltande bolagen

- En stor del av respondenter anser att den interna konkurrensen mellan bolagen snarare missgynnar koncernen. Fokus borde istället ligga på att konkurrera på en nationell nivå med Sveriges övriga allmännyttiga bolag. Den historiska konkurrerande traditionen bör arbetas bort och därav stärka varumärket Framtiden.
- För att bevara varumärkena bör det finnas en tydlig differentiering mellan dem, med olika profiler och inriktningar (expertisområden, geografisk indelning, olika typer av fastigheter, m.m.)
- Varumärkena bör inte vara i centrum och anses ha tämligen lite

betydelse för hyresgästerna. Vissa hyresgäster upplevs ha begränsad insikt kring vad allmännyttan är och skillnaden mellan Boplats och dotterbolagen upplevs oklar.

- I dagsläget upplever en del av respondenterna att det är många känslor kopplat till varumärkena, särskilt bland tjänstemännen inom koncernen. Den emotionella länken anses komma försvinna så småningom i takt med att nya medarbetare börjar.
- Hursomhelst har det lyfts fram att en utredning av varumärkenas vikt och värde bör göras innan nåra som helst beslut fattas.

## 4. Bostadsfrågorna anses kräva ett stort politiskt inflytande och kontroll

**Ett centralt politiskt inflytande är tillräckligt för att skapa en mer effektiv styrning**

- Några av respondenterna anser att en central politisk styrning är tillräcklig inom koncernen.
- Andra forum som exempelvis Hyresgästföreningen och medborgardialogen ger tillräckligt utrymme för den politiska styrningen.
- Vissa respondenter anser att det även skulle räcka med en central politisk styrelse om dotterbolagen och dess VD:ar fick friare tyglar och beslutsmandat, det framgår tydligt i ägardirektivet till koncernen vad kommunen och politiken vill åstadkomma.

**Bostadsfrågorna kräver politiskt inflytande på alla nivåer**

- En stor andel respondenter anser att den verksamheten som Framtiden bedriver kopplat till bostadsfrågorna kräver en politisk kontroll och ett politiskt inflytande både centralt och lokalt. Bostadsfrågorna är så pass viktiga att en politisk insyn på lägre nivåer är nödvändig.
- Respondenterna hävdar dock att det politiska inflytandet bör särskilt finnas på en lokal nivå, så nära hyresgästerna som möjligt. Att enbart ha en central politisk styrelse försämrar möjligheten att få insyn i den lokala verksamheten och sätta sig in i alla frågor samt ökar distansen till hyresgästerna.

**Delar av beslutsmakten upplevs ha skjutits mot Framtiden**

- Flertalet respondenter, såväl styrelseledamöter som VD:ar, upplever att dotterbolagens beslutsmakt minskat samtidigt som styrelsernas ledamöter har ett personligt ansvar.
- Befogenheter och ansvar bör därför följas åt på ett tydligare sätt.
- Presidiet upplevs av ett antal respondenter ha fått en starkare makt; många av frågorna som tas upp under styrelsemötena upplevs redan vara beslutade.

**Politisk styrning medför ökade resurser på tjänstemannasidan**

- En politisk styrelse drar mycket tid och resurser, då tjänstemännen förväntas leverera rapporter och underlag till styrelsen och löpande svara på frågor av olika art.
- Det är inte alltid givet att styrelsemedlemmarna (fritidspolitiker) har tillräcklig kompetens inom bostadsfrågorna – det är i många fall mer intressedrivet än kompetensdrivet. Generellt anser majoriteten att uppdraget genomförs utifrån vad som är bäst för bolaget snarare än att ledamöterna agerar utifrån sin politiska agenda och övertygelse.
- Flera respondenter upplever att det tar tid att sätta sig in i och förstå verksamheten och anser att det finns ett behov av någon form av styrelseutbildning för att kunna genomföra uppdraget väl.



## 5. Vid en fusion av samtliga bolag anses en stor risk finnas att det leder till en mer byråkratisk organisation

*Alternativ 2a:  
Fusion av samtliga bolag till ett (1) gemensamt*



*"Ska vi ändra på organisationen  
bör vi gå hela vägen"*

*"Utvecklingsområdena  
pekas ut"*

*"Enklare ägarstyrning"*

*"Ur ett hyresgästperspektiv  
kommer man för långt ifrån  
besluten"*

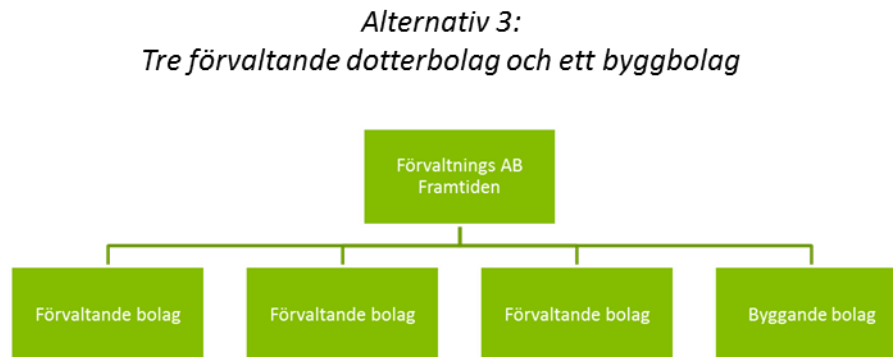
### Upplevda fördelar:

- Möjliggör en tydligare styrning. Kortare väg från direktiv till utförande
- Tydligare synergier kopplat till utvecklingsområdena.
- Bättre kunskapsutbyte kring utmaningar kopplat till hanteringen av utvecklingsområdena.
- Genom att fokusera på utvecklingsområdena blir koncernens sociala uppdrag tydligare.

### Upplevda nackdelar:

- Risk för ökad byråkrati och behov av extra chefsled.
- Stigmatisering av utvecklingsområdena. För tungrott att ha alla områdena inom samma bolag.
- Vissa roller kan bli svårare att rekrytera (t.ex dotterbolags VD kontra divisionschef).
- Det politiska inflyttandet på lokal nivå minskar och avståndet mellan hyresgästerna och politikerna ökar.
- Politiskt motstånd – då det politiska inflyttandet tunnas ut och alternativet kan på så sätt bli svårt att få igenom.

## 5 forts. För att behålla de förvaltande bolagen krävs tydligare nischer eller profil



*"Ökar hyresgästernas involvering"*

*"Synd att lyfta in Gårdstensbostäder i ett av bolagen när det fungerar så bra idag"*

*"Viktigt att behålla de etablerade varumärkena för personalen och hyresgästernas skull"*

*"Lättare att få igenom politiskt"*

### Upplevda fördelar:

- Mindre lokala enheter gör det möjligt att fånga upp medarbetarnas drivkraft.
- Fler styrelser än alternativ 2a och större demokratisk insyn i bolagens verksamheter.
- Förutsätter tydligare bolagsprofiler.

### Upplevda nackdelar:

- Svårt att slå ihop Egnahemsbolaget och Byggutveckling då båda bolagen drivs utifrån olika ekonomiska modeller och förutsättningar.
- Onödigt att ha tre förvaltande bolag om det inte finns en tydlig nisch och att respektive bolag inte fyller en tydlig funktion.
- Oklart vad blir en förvaltande bolagsroll? Är det nya bolag än idag med nya inriktningar eller är det Gårdstensbostäder som flyttas in i ett av de övriga och allt annat lika?
- Vem ska sitta i styrelserna, politiker, tjänstemän eller en mix?

## 6. Samsyn inom styrgruppen och en tydligare kommunikation anses vara två viktiga framgångsfaktorer för arbetet framöver

### Säkerställ en gemensam syn inom styrgruppen och de olika ledningsgrupperna

- Viktigt att det finns en enighet i den utsedda politiska styrgruppen för att säkerställa att förslag som kommer fram har en bred politisk förankring och håller oavsett parlamentariskt läge efter valet.
- Skapa samsyn bland dotterbolagens VD:ar samt ledningsgrupper kring frågorna och de förslag/alternativ som arbetas fram. Involvera för att skapa engagemang och delaktighet.

### Ambitiös tidplan vid en större förändring

- Tidplanen upplevs av det stora flertalet som väldigt ambitiös.
- Om besluten innebär större justeringar och förändringar i organisationsstrukturen anses den befintliga tidplanen mer eller mindre omöjlig att hålla.
- Om det enbart handlar om mindre förändringar känns tidplanen uppnåbar.

### Kommunicera och informera kontinuerligt och tydligt genom alla nivåer

- Viktigt att informera de som kommer att påverkas av förändringarna så fort som möjligt för att undvika osäkerheter och oro.
- Säkerställ en bra kommunikation genom "hela ledet" och genom hela processen. Brist på information skapar en osäkerhet i organisationen.

### Koordinera förändringsprocessen med pågående projekt

- Viktigt att ta hänsyn till de pågående projekten inom koncernen (mål och uppdrag) och inom staden (omorganisering av SDN). Är det verkligen rätt tid att genomföra en större omorganisation?

### Ta fram ett gediget beslutsunderlag

- Viktigt att genomföra en ekonomisk analys för att tydligt visa hur mycket förändringarna förväntas kosta.
- Tydliggöra befogenheter och ansvar och beskriva det politiska inflytandet.
- Kvantifiera vinsterna och tydliggöra riskerna.
- Tydliggöra problemet som omorganisationen förväntas lösa. Varför ska vi förändra?
- Utforska varumärkenas vikt och hur de uppfattas på marknaden innan några av bolagen slås samman.



## Bilaga 6. Alternativens potential för utformning av en optimal förvaltningsorganisation

Nedanstående tabell är en systematisk genomgång av hur huvudalternativen (2a respektive 3) bedöms påverka möjligheterna att i nästa skede utforma en optimal förvaltningsorganisation jämfört med referensalternativet (0).

<b>Perspektiv</b>	<b>Alternativ 0 Nuvarande organisation</b>	<b>Alternativ 2a. Samtliga bolag fusioneras upp i moderbolaget</b>	<b>Alternativ 3 Nuvarande dotterbolag utvecklas till regionala bolag</b>
Synergier i syfte att optimera verksamheten	<p>I dagsläget effektiviseras verksamheten i små steg, men den optimeras inte på koncernnivå eftersom förutsättningar för gemensam tydlig målstyrning saknas. Olika tolkningar i bolagen leder till suboptimering, till exempel den gemensamma affärsplanen kontra dotterbolagens aktiviteter.</p> <p>Effektivisering av stödfunktioner på koncernnivå är beroende av dotterbolagens positiva inställning och förmåga.</p>	<p>Optimering av verksamheten på koncernnivå skulle vara möjlig.</p> <p>Det skulle vara praktiskt möjligt att effektivisera stödfunktioner i hela koncernen, och även förvaltning.</p>	<p>Möjligheten att optimera verksamheten ligger liksom idag inom varje bolag, inte på koncernnivå.</p> <p>Effektivisering av stödfunktioner på koncernnivå blir fortsatt beroende av dotterbolagens positiva inställning och förmåga.</p>

<b>Perspektiv</b>	<b>Alternativ 0 Nuvarande organisation</b>	<b>Alternativ 2a. Samtliga bolag fusioneras upp i moderbolaget</b>	<b>Alternativ 3 Nuvarande dotterbolag utvecklas till regionala bolag</b>
Hyresgästperspektivet	<p>Vi hanterar idag inte hyresgästerna lika mellan de olika dotterbolagen.</p> <p>Vi arbetar idag för hyresrätten inom respektive bolag, men inte på koncernnivå (t ex genom att samordna och styra renoverings- och förvaltningsåtgärder). Efter genomförd upprustning kan utfallet för den enskilde hyresgästen bli olika beroende på bolag, ex som ett resultat av olika principer för kapitalisering, teknikval etc. Gemensamma principer och standards saknas.</p>	<p>Skulle ge förutsättningar att skapa likvärdig hantering av hyresgästerna, och även ökad service genom den optimerade verksamheten.</p> <p>Skulle ge förutsättningar att långsiktigt stärka och utveckla hyresrätten och skapa enkla förutsättningar för hyresgästens boende (t ex köer, omflyttning, renovering, tillval och inre lägenhetsunderhåll).</p>	<p>Behöver inte påverka förutsättningarna jämfört med nuvarande situation, men skulle kunna göra det möjligt att organisera hyresgästbemötandet mer likt inom respektive geografiskt område. Risker finns att bolagsspecifika lösningar inom respektive område kvarstår eller att nya uppstår.</p> <p>Skulle inte förändra dagens situation.</p>

<b>Perspektiv</b>	<b>Alternativ 0 Nuvarande organisation</b>	<b>Alternativ 2a. Samtliga bolag fusioneras upp i moderbolaget</b>	<b>Alternativ 3 Nuvarande dotterbolag utvecklas till regionala bolag</b>
Distriktstorlek	<p>Storleken på distrikten avgör inte kundnöjdhet eller kostnadseffektivitet som enskild parameter.</p> <p>Idag skiljer sig storlekarna på distrikten inom koncernen. T ex har Poseidon nio distrikt och Bostadsbolaget tre, trots att antalet bostäder att förvalta inte skiljer så mycket.</p> <p>Distriktens innehåll, ansvar och mandat skiljer mellan bolagen.</p>	<p>Samma förutsättning oavsett alternativ.</p> <p>Detta alternativ ger flest möjligheter att utforma distrikten med avseende på bolagsmässiga och geografiska begränsningar.</p> <p>Skulle göra innehållet gällande tjänster, ansvar och mandat mer likt. Detta skulle ge fler möjligheter till rörlighet för personal inom bolaget och en ökad tydlighet gentemot samverkanspartners (kommunala, statliga och näringsliv etc).</p>	<p>Samma förutsättningar oavsett alternativ.</p> <p>Detta alternativ ger fler möjligheter än referensalternativet att utforma distrikten utifrån att man geografiskt delar in bolagen, men färre än fusionsalternativet.</p> <p>En geografisk indelning som sådan skulle inte påverka dagens situation att distriktens innehåll, ansvar och mandat skiljer mellan bolagen.</p>

<b>Perspektiv</b>	<b>Alternativ 0 Nuvarande organisation</b>	<b>Alternativ 2a. Samtliga bolag fusioneras upp i moderbolaget</b>	<b>Alternativ 3 Nuvarande dotterbolag utvecklas till regionala bolag</b>
Lokala och centrala funktioner	<p>Finansiell ledning och styrning fungerar i praktiken bra, där finns en mångårig tradition.</p> <p>Koncerngemensamma arbetsätt inom stödfunktionsverksamheten uppfattas idag (genom olika råd) fungera relativt bra men synergier och resurseffektivitet kan stärkas med en centralisering.</p> <p>Poseidon skiljer sig åt jämfört med Familjebostäder och Bostadsbolaget i organisationsform då verksamheten har en hög grad av decentralisering. Det finns dock centrala funktioner såsom Ekonomi, IT, HR, Kommunikation etc. Uthyrningen är centraliserad på Bostadsbolaget och Poseidon och decentraliserad på Familjebostäder.</p>	<p>Samma förutsättningar oavsett alternativ.</p> <p>Traditionella stödfunktioner kan i detta alternativ centraliseras, vilket ger resurseffektivitet, enhetlighet och bättre styrmöjlighet.</p> <p>Ger möjlighet att välja tonvikt på centralisering eller decentralisering för hela koncernen. Lokalt nära beslutsfattande i kundnära och operationella frågor kopplade till kärnverksamheten bedöms möjligt, liksom hög grad av påverkansmöjlighet för medarbetare och kunder i det vardagliga och nära. Stort mandat och delaktighet i beslut är avgörande för medarbetarengagemanget som förutsättning för resultat.</p>	<p>Samma förutsättningar oavsett alternativ.</p> <p>Centralisering av traditionella stödfunktioner är i detta alternativ beroende av dotterbolagens positiva inställning och förmåga.</p> <p>Ger liksom idag möjlighet att välja tonvikt på centralisering eller decentralisering inom respektive dotterbolag, men ej för koncernen. Lokalt nära beslutsfattande i kundnära och operationella frågor kopplade till kärnverksamheten bedöms möjligt, liksom hög grad av påverkansmöjlighet för medarbetare och kunder i det vardagliga och nära. Stort mandat och delaktighet i beslut är avgörande för medarbetarengagemanget som förutsättning för resultat.</p> <p>Det finns en risk att synergier inte kan uppnås på grund av bolagens olika organisering, och att styrning och ledning för en samlad koncern blir fortsatt svår.</p>

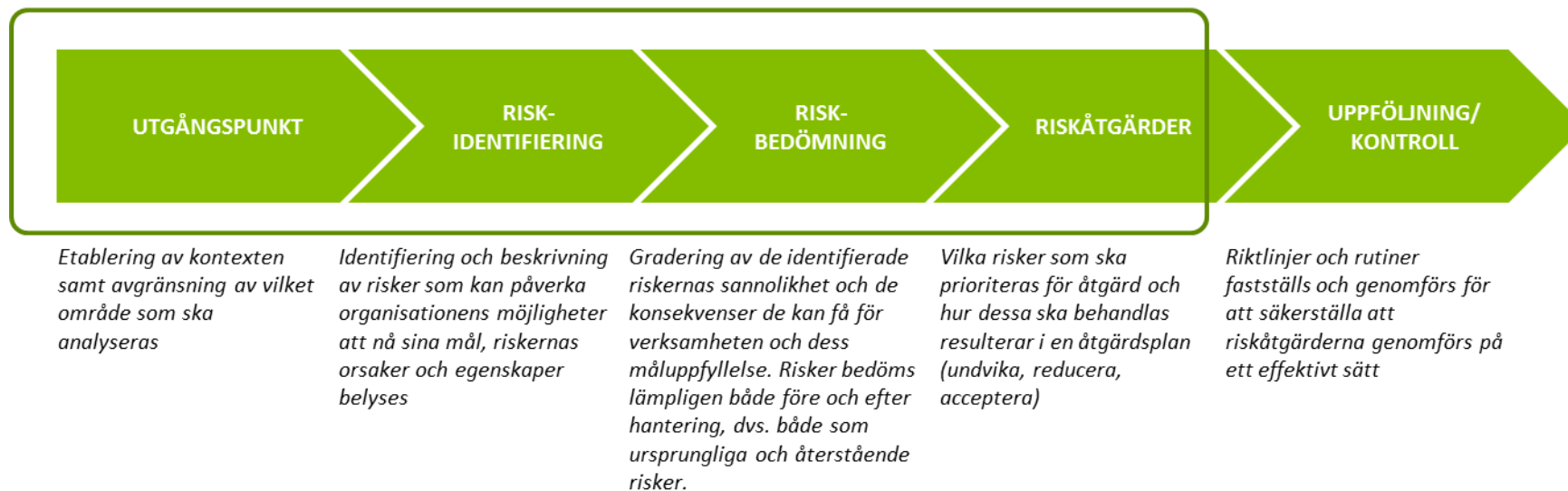
<b>Perspektiv</b>	<b>Alternativ 0 Nuvarande organisation</b>	<b>Alternativ 2a. Samtliga bolag fusioneras upp i moderbolaget</b>	<b>Alternativ 3 Nuvarande dotterbolag utvecklas till regionala bolag</b>
<p>Organisering av samverkan på lokal nivå med stadens förvaltningar och bolag</p>	<p>Idag sker delar av samverkan på koncernnivå och delar på lokal nivå med respektive dotterbolag.</p> <p>I samverkan med stadens fackförvaltningar önskas ofta att vi skall möta dem som en part. Detta är svårt med nuvarande konstruktion då mandatet för denna samverkan inte är tydliga. Dessutom finns olika geografiska indelningar inom fackförvaltningarna och dessa matchar inte heller koncernens geografiska indelning.</p> <p>I samverkan med stadens bolag önskas ofta att vi skall möta dem som en part. Detta är svårt med nuvarande konstruktion då mandatet för denna samverkan inte är tydliga.</p> <p>Vad gäller stadsdelsförvaltningarna skiljer sig förutsättningarna över staden då vårt antal bostadsförvaltande bolag skiljer sig mellan stadsdelarna, men i dom flesta fall är flera av bolagen representerade vilket försvårar samverkan.</p>	<p>I detta alternativ kan vi tillgodose våra samverkanspartners önskemål att möta dem som en part. Detta leder till ökad tydlighet i samverkan med både stadsdelar, fackförvaltningar och bolag i staden.</p>	<p>I detta alternativ kommer vi gentemot fackförvaltningar och bolag inte att kunna tillmötesgå deras önskemål att möta dem som en part. Flera förvaltningar har indelningar som t.ex. Hisingen, Nordöstra Göteborg, centrum eller södra Göteborg. Olika bolag har dessutom olika geografisk indelning på lokal/distriktsnivå som skiljer sig åt. Sammantaget kan indelningen mot regionala bolag inte möjligen motsvara förvaltningarnas och bolagens indelningar och därmed koncernens förmåga att möta dem som en part.</p> <p>I detta alternativ kommer vi gentemot stadsdelarna att i viss mån kunna tillmötesgå önskemål om att möta dem som en part. Beroende på den regionala indelningen så skiljer sig dock förutsättningarna för likartad samverkan med och mellan stadsdelarna. Förrävarande finns det 10 stadsdelar och det är högst osannolikt att det skapas lika många regionala bolag med samma geografiska område.</p>

<b>Perspektiv</b>	<b>Alternativ 0 Nuvarande organisation</b>	<b>Alternativ 2a. Samtliga bolag fusioneras upp i moderbolaget</b>	<b>Alternativ 3 Nuvarande dotterbolag utvecklas till regionala bolag</b>
Utvecklingsområden	<p>Stora svårigheter att samordna insatser. Bygger helt på viljan i dotterbolagen vilket försvårar möjligheterna för koncernsamordning tillsammans med staden. Ex. på detta är beslut om förstärkt närvaro som är kraftigt försenat och vi idag inte kan säga när det blir implementerat.</p> <p>Även kunskapsspridningen från vårt utvecklingsbolag Gårdstensbostäder har varit begränsad.</p>	<p>Förbättrar tydligt förutsättningarna att samordna insatser i våra utvecklingsområden. Möjlighet att samordna oss tillsammans med staden bedöms öka och ges bättre förutsättningar.</p> <p>Förutsättningarna för att använda de goda exemplen från Gårdstensbostäder bedöms öka.</p>	<p>Kan lokalt ge vissa förenklade samverkansmöjligheter men bedöms inte förbättra förutsättningarna som helhet – insatserna fortsätter bygga på viljan i dotterbolagen.</p> <p>Förutsättningarna för kunskapsspridning påverkas inte som helhet.</p>
En effektiv politisk styrning	<p>Stadens utövar för närvarande sin styrning över Framtidenkoncernen genom den årliga budgeten för stadens verksamheter samt genom specifika ägardirektiv för såväl moderbolag som dotterbolag.</p> <p>I KFs styrdokument förutsätts att moderbolaget tar det fulla ansvaret när det gäller att förverkliga de politiska direktiven. Samtidigt saknar moderbolaget legala förutsättningar att åtgärda brister i dotterbolagens praktiska genomförande. Kommunallagens bestämmelser förhindrar med dagens konstruktion att aktiebolagslagens verktygslåda för hantering av bolagsstyrning i koncernen kan tillämpas.</p>	<p>I en organisation med enbart ett bolag och en styrelse blir ansvaret tydligt i förhållande till KF. Politiska beslut kan genomföras med tolkningsföreträde enbart för moderbolagets styrelse.</p> <p>I en stor organisation måste självklart uppföljning och kontroll skärpas så att inte andra intressen tar över och på det sättet undanröjer de politiska målen.</p>	<p>I en regional organisation kvarstår nuvarande ineffektivitet i den politiska styrningen.</p>

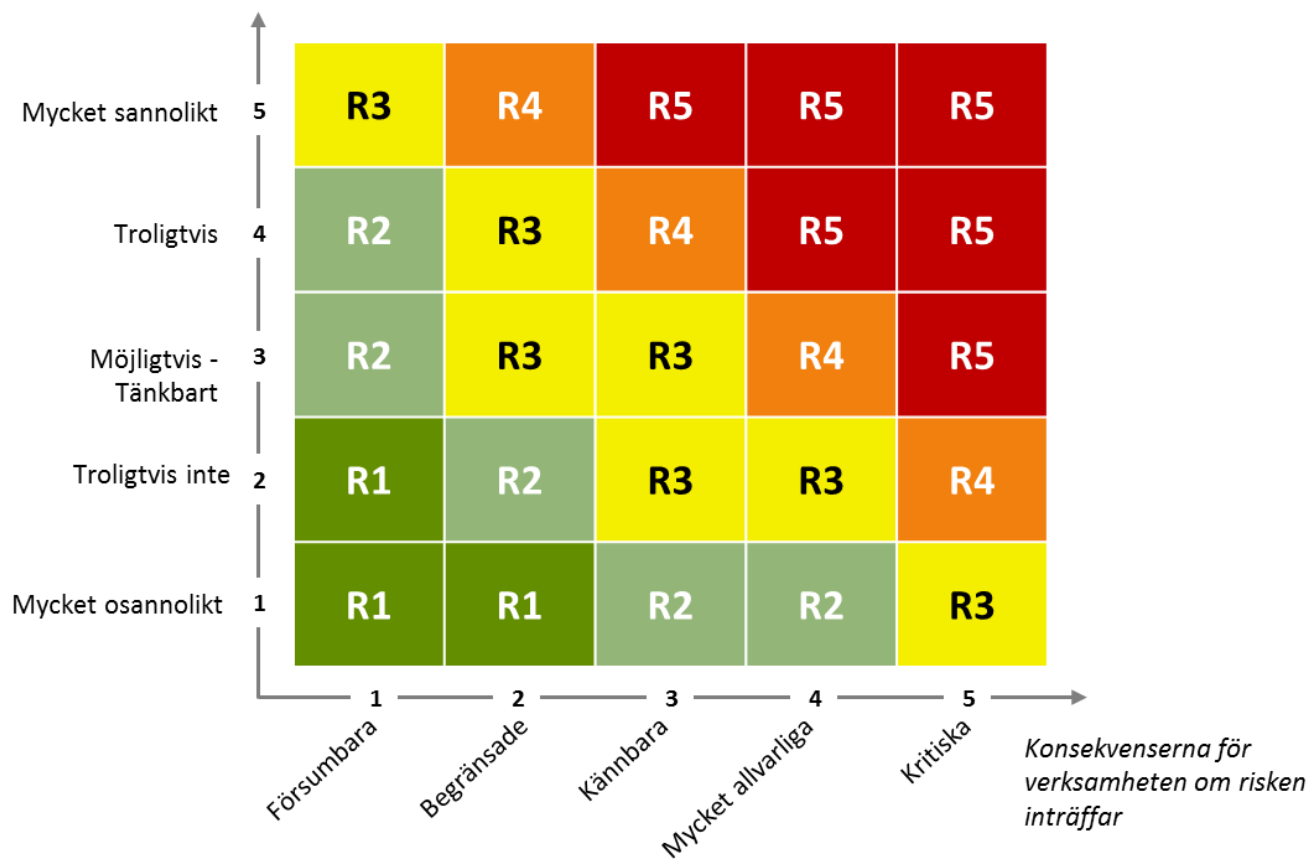
## Bilaga 7. Risk- och kvalitetsanalys

Riskhanteringsprocessens generella faser, med markering av vilka moment som ingår i översynen:

### Översynens fokus



Riskmatrisen nedan illustrerar hur riskernas sannolikhet och konsekvenser kan användas för att dela in i olika färgkodade kategorier:





Nedan följer samtliga identifierade kvalitetsbrister respektive risker samt åtgärdsförslag för alternativen:

## 0 – Nuvarande organisation, kvalitetsbrister

Ris	Kategori	Beskrivning	Konsek	Sannoli	Uppska	Förslag åtgärd	Kommentar
1	Styrning och kontroll	Moderbolaget saknar reella styrverktyg för att säkerställa KFs mål gentemot de fastighetsförvaltande dotterbolagen med egna politiska styrelser.	5	5	25	1. Etablera personsamband mellan moderbolag och dotterbolag (jfr GSAB, Liseberg). 2. Genom ägardirektiv tydliggöra de olika nivåernas ansvar och befogenhet. Införa ett antal skall-krav avseende samordning och gemensamma funktioner. Skärpt ägarstyrning från KF. 3. Nya principer för löne- och utvecklingssamtal för vd:arna (se separat risk) 4. Fasta samverkansformer mellan styrelserna i koncernen.	Det finns med nuvarande struktur även en risk för att ägaren skulle kunna exponeras för kritik för otydligheter i styrnings- och ansvarsfrågor.
2	Ekonomi och finans	Otydligt ansvar vid investeringar kan få ekonomiska effekter.	4	5	20	Förtydliga ansvar och process vid investeringar, checka i förhållande till ägardirektiv och aktiebolagslagen (utredning).	I enlighet med ägardirektiv fattar moderbolaget investeringsbeslut för nybyggnation och renovering/ombyggnad (över 15 mkr), medan de förvaltande dotterbolagen tar de ekonomiska konsekvenserna. Skulle kunna ge betydande konsekvenser om ansvarsfrågan oklar i ABL.
3	Styrning och kontroll	Bristfällig internkontroll (exklusive finans och ekonomi).	4	5	20	Tillsätt gemensam internrevisor med mandat att t ex införa koncerngemensam diarie och arkivfunktion, vilket i nuvarande struktur förutsätter dotterbolagens samtycke.	
4	HR/Medarbetare	Oklarhet i ledning och styrning om hur koncernbeslut ska genomföras skapar energiläckage hos medarbetarna, vars prestationer blir lägre.	3	5	15	Samma grundproblematik och därför åtgärdsförslag som i risk nr 1.	När koncernen har praktiska möjligheter att styra på tydliga mål kan också tydliga budskap om vart koncern är på väg och hur det skall gå till formuleras med trovärdighet.
5	Ekonomi och finans	När ej full potential i ekonomisk effektivisering.	3	5	15	Åtgärdsförslag saknas - det bedöms inte möjligt att göra stora ekonomiska effektiviseringar inom ramen för nuvarande organisering.	Potential för effektivisering som inte utnyttjas påverkar i längden de ekonomiska förutsättningarna att agera på ägarens uppdrag (t ex den ekonomiska förmågan till långvarig hög volym av nyproduktion).
6	Styrning och kontroll	Nuvarande principer för fortlöpande löne- och utvecklingssamtal för verkställande direktörer riskerar undergräva lojaliteten mellan Framtiden och dotterbolagen.	3	5	15	Vd i Framtiden genomför samtalen och lämnar rekommendation till dotterbolagen ifråga om lön och andra förmåner. Kräver således även politisk samordning och lojalitet. Stadens riktlinjer måste ändras.	
7	Hyresgäst/Kund	Risken är att de boende får olika villkor/service/utbud beroende på dotterbolag de bor hos.	2	5	10	Fortsatt samordningsarbete behövs (inom nuvarande struktur).	Olika system/rutiner för köer, omflyttning, hyreshöjningar vid renovering, inre underhåll, avhysning mm.
8	IT	Många lokala varianter av IT-system i respektive dotterbolag.	2	5	10	Åtgärdsförslag saknas utöver pågående översyn av gemensamma funktioner - det bedöms inte möjligt att göra stora effektiviseringar inom ramen för nuvarande organisering.	De många lokala varianterna drar ner effektiviteten i organisationen och kostar pengar, men anses dock inte ha som konsekvens att förmågan att leverera på ägarens uppdrag påverkas allvarligt.

**Forts. 0 – Nuvarande organisation, kvalitetsbrister**

9	Varumärke	Otydlighet och förvirring kopplat till våra olika varumärken från ett externt perspektiv - kunder, leverantörer, entreprenörer osv vet inte vilken part de har att göra med.	2	5	10	Åtgärdsförslag saknas i nuvarande struktur.	
10	IT	Låg grad av digitalisering och digital kompetens	2	5	10	Utbildning, till viss del omhändertagits med ny IT strateg antäld.	Ej en tydligt kopplad fråga till struktur av koncernen.
11	HR/Medarbetare	Intern rörlighet inom koncernen försämrats.	2	4	8	Säkerställa lika villkor och förmåner i koncernen och metoder för medarbetarutveckling ur ett konceptperspektiv. Synsätt påverkas genom ledarskap och goda exempel (en del av kulturrevan).	
12	Ekonomi och finans	Upphandling samordning saknas	3	1	3		

## 2a – Fusion till ett bolag, risker

Ris	Kategori	Beskrivning	Konsek	Sannoli	Uppska	Förslag åtgärd	Övrig kommentar
1	Legal	Om byggbolaget organisatoriskt ligger kvar i samma bolag som förvaltningsbolagen blir hela bolaget i juridisk mening ett byggbolag, vilket ger en så kallad <b>byggmästarsmitta</b> .	5	5	25	Byggutveckling blir kvar som självständigt bolag under moderbolaget.	Identifierad som en stor risk och finansiellt hot mot Framtiden-koncernen.
2	IT	Risk att misslyckas med <b>omställningen till helt nya IT-system</b> samt arbetsprocesser som följer den nya organisationen.	5	4	20	God planering med tydliga mål och omställningstid.	Hänger ihop med nya system ekonomi, redovisning mm (dvs ännu större sannolikhet), och samma åtgärdsförslag.
3	HR/Medarbetare	Organisationsförändring i sig riskerar att <b>tappa medarbetare/nyckelpersoner</b> när marknaden är het och om transitionen blir otidlig, drar ut på tiden, medarbetarna ogillar det nya arbetsättet etc.	4	4	16	Tydligt ledarskap på Koncern-VD-nivå men också att medlemmarna i Koncernledningen agerar samstämt, enhetligt och tillsammans. Tempo i förändringsprocess. Delaktighet och involvering. Tydliga budskap.	Dock finns också en möjlighet att attrahera ny personal. Ställer höga krav på kraftfullt och tydligt ledarskap i förändringsarbetet
4	Ekonomi och finans	Risk att <b>tappa ekonomisk styrning i transitionen till helt nytt ekonomi och redovisningssystem</b> som följer den nya organisationen.	5	3	15	God planering med tydliga mål och omställningstid.	Detta är inte gjort på en månad.
5	HR/Medarbetare	Övertalighet/omställning bland medarbetarna leder till <b>sänkt prestation under införande</b> .	3	5	15	En professionell hantering. Arbeta med naturliga avgångar så mycket det går. Kommunikation och transparens i processen.	
6	Införande	<b>Hög arbetsbelastning under införande</b> .	3	5	15	Ökad belastning kan minskas med god planering, bra förändringsorganisering och vid behov stöd på individuell nivå.	Alltid en utmaning att samtidigt driva verksamheten och utveckla den
7	Styrning och kontroll	Risk för att <b>den lokala politiska förankringen minskar</b> då antalet politiskt utsedda styrelserepresentanter minskar.	3	5	15	Genom att införa lokalt förankrade utskott eller råd med politisk representation, och gärna även med hyresgästrepresentation, så kan risken för politiskt förankringstapp minskas och samtidigt hyresgästernas inflytande öka.	I detta alternativ minskar antalet politiska representanter i styrelserna, och därmed antalet personer som potentiellt skulle kunna stå för en lokal politisk förankring. Konsekvensen jämfört med dagens förhållanden är svårbedömd men bedöms för säkerhets skull kunna bli betydande, även om graden av politiker som bor i de bostadsområden styrelserna förvaltar generellt är låg. Med införda åtgärdsförslag bedöms sannolikheten låg och konsekvensen ringa (2x2=4)
8	HR/Medarbetare	Större organisationer riskerar medföra kontrollkultur, hierarki och byråkrati. Risk för förhållningssätt som att "alla ska göra lika" uppstår och motverkar medarbetarengagemang genom att få påverka och driva utveckling i det nära för medarbetaren.	4	3	12	Ledarskap på Koncern-VD-nivå som är tillitsbaserat och som arbetar aktivt med att motverka kontrollkultur och likhetsprinciper som inte är av godo. Koncernledningens roll viktig.	Kräver ledarskap som jobbar med tillit.
9	Styrning och kontroll	Risk för toppstyrning som hindrar kreativiteten.	3	4	12	Ett tydligt och strukturerat ledarskap med väl definierade roller och ansvar kan motverka toppstyrningen. Den politiska och administrativa nivån måste samverka. En decentraliserad organisation kräver kraftfull central målstyrning. Ledarskapet är A och O.	Finns latent i alla organisationer. Med tanke på Framtidenkoncernens storlek är risken överhängande.
10	Ekonomi och finans	Den ekonomiska effekten drar ut på tiden.	3	4	12	Planera fusionen realistiskt, ingen quick-fix utan detta är komplicerat. Följ upp och ha starkt finansiellt fokus vid implementeringen.	
11	HR/Medarbetare	Övertalighet bland ledningspersonal, vilket skapar oro.	2	5	10	En professionell hantering. Arbeta med naturliga avgångar så mycket det går. Kommunikation och transparens i processen.	

**Forts. 2a – Fusion till ett bolag, risker**

12	Varumärke	Intern stolthet och medarbetarengagemang riskeras om vissa varumärken släcks.	2	4	8		Kopplat till ledarskap.
13	HR/Medarbetare	Om fördelarna i att erbjuda medarbetarutveckling inte lyckas kan en stor organisation uppfattas som mindre attraktiv.	4	2	8		
14	Ekonomi och finans	Omställningskostnader för lågt bedömda (t.ex. varumärkesomprofilering).	2	4	8		
15	HR/Medarbetare	Delaktighet och närhet till beslut påverkas och riskerar att motverka medarbetarengagemang.	3	2	6		
16	Styrning och kontroll	Begränsad flexibilitet mest kännbart för de mindre bolagen som går ifrån styrningsmodell för mindre org till större org (rutiner, beslut osv.)	2	3	6		Gemensamma system och funktioner ger stordrifs fördelar men skapar samtidigt minskad flexibilitet. Frågan är om minskad flexibilitet är en relevant risk.
17	Införande	Risk för att syftet med förändringen inte kommuniceras ut tydligt och uppfattas som oklart.	3	2	6		
18	Varumärke	Risk att vi blir anonyma bland hyresgäster, leverantörer, potentiella medarbetare m.fl. på grund av att inarbetade varumärken försvinner.	2	2	4		
19	Nyproduktion	Risk att nyproduktionen störs och att vi inte kan nå våra mål kopplat till nyproduktion.	4	1	4		
20	Ekonomi och finans	Risk att vi inte följer och hanterar momslagstiftningen	3	1	3		
21	Legal	Att fackliga förhandlingar inte hanteras korrekt.	3	1	3		
22	Ekonomi och finans	Riskspridning system/funktion försvinner.	2	1	2		Ekonomichef tveksam till att detta är en risk överhuvudtaget. Det är ju precis detta som innebär effektivisering
23	Ekonomi och finans	Uppföljningen kan bli svårare pga storlek.	1	1	1		Ekonomichef tveksam till att detta är en risk överhuvudtaget.

### 3 – Geografiskt samordnade dotterbolag, risker

Ris	Kategori	Beskrivning	Konsek	Sannoli	Uppska	Förslag åtgärd	Kommentar
1	Styrning och kontroll	Risk att <b>nuvarande styrningsproblematik lever kvar</b> och förstärks när "nya" dotterbolag med potenta regionala samhällsuppdrag etableras. Framtidens roll kan komma att försvagas.	5	5	25	1. Etablera personsamband mellan moderbolag och dotterbolag (jfr GSAB, Liseberg). 2. Genom ägardirektiv tydliggöra de olika nivåernas ansvar och befogenhet. Införa ett antal skall-krav avseende samordning och gemensamma funktioner. Skärpt ägarstyrning från KF. 3. Nya principer för löne- och utvecklingssamtal för vd:arna 4. Fasta samverkansformer mellan styrelserna i koncernen.	Konsekvensen blir att det blir betydligt svårare att leverera. Blir man bara ett bolag i en stadsdel blir man bunden till de lokala politikerna.
2	Ekonomi och finans	Alternativet förutsätter att fastigheter byter ägare. Risk för <b>stora latent skatteeffekter</b> (stämpelskatten uppskattas till storleksordningen 1000 mkr).	5	5	25	Detaljerad skatteutredning på fastighetsnivå krävs (flerårig process), skulle kunna begränsa skatteeffekterna men betydande kommer att kvarstå.	Skaffa sig en gedigen utredning kopplat till skatteeffekterna och konsekvenserna - extern expertis.
3	IT	Omställning av befintliga och många nya IT-system som följer den nya geografien och organiseringen behövs, risk att <b>tappa funktionalitet i transition och betydande IT-kostnader</b> .	4	5	20	God planering med tydliga mål och omställningstid.	
4	HR/Medarbetare	Organisationsförändring i sig riskerar att <b>tappa medarbetare/nyckelpersoner</b> när marknaden är het och om transitionen blir otydlig, drar ut på tiden, medarbetarna ogillar det nya arbetsättet etc.	4	4	16	Tydligt ledarskap på Koncern-VD-nivå men också att medlemmarna i Koncernledningen agerar samstämmigt, enhetligt och tillsammans. Tempo i förändringsprocess. Delaktighet och involvering. Tydliga budskap.	
5	Ekonomi och finans	Risk för att <b>den ekonomiska effektiviseringen blir liten</b> .	3	5	15	Det finns begränsade möjligheter att effektivisera förvaltningen genom att geografiskt samordna förvaltningen. Då merparten av effektiviseringsvinsterna skapas på det administrativa planet innebär detta förslag att det inte blir någon större skillnad mot alternativ 0.	Detta kommer kosta mer än det smakar, och påverkar i längden de ekonomiska förutsättningarna att agera på ägarens uppdrag (t ex den ekonomiska förmågan till långvarig hög volym av nyproduktion).
6	HR/Medarbetare	Risk att de mindre "utvecklingsbolagen" införlivas i de större och förväntas anpassa sina rutiner och kulturer – attraktiviteten minskar – vi tappar kompetens.	3	4	12	Risken behöver organiseras bort, skapa dynamiska enheter.	
7	Hyresgäst/Kund	Risken är att de boende får olika villkor/service/utbud beroende på dotterbolag de bor hos.	2	5	10	Fortsatt samordningsarbete behövs (inom nuvarande struktur).	Olika system/rutiner för köer, omflyttning, hyreshöjningar vid renovering, inre underhåll, avhysning mm.
8	Legal	Koncerninterna transaktioner kan riskera att bli föremål för LOUs strikta tillämpning.	2	5	10	Juridisk utredning.	
9	Ekonomi och finans	Omställningskostnader för lågt bedömda (t.ex. varumärkesomprofilering).	2	5	10	Detaljerad utredning krävs.	Omstruktureringskostnaden i sig självt är betydligt högre än fusionsalternativet, och dessutom är det svårigheter att bedöma kostnaderna initialt. En stor detaljerad utredning krävs.
10	HR/Medarbetare	Energiläckage bland många medarbetare som vill se en tydlig förändring.	2	5	10	Ledarskapet. Involvering och synliggörande av fördelar, kommunikationen avgörande.	
11	HR/Medarbetare	Övertalighet bland ledningspersonal, vilket skapar oro.	2	5	10	God planering med tydliga mål och omställningstid (detta är inte gjort på en månad).	

### Forts. 3 – Geografiskt samordnade dotterbolag, risker

12	Nyproduktion	Låg risk att nyproduktionen störs om Byggutveckling och Egnahemsbolagets nuvarande verksamheter bibehålls separerade, men om de skall slås ihop finns stora risker att affärsmodeller ej är kompatibla.	3	3	9	
13	HR/Medarbetare	Intern rörlighet inom koncernen försämras.	2	4	8	Säkerställa lika villkor och förmåner i koncernen och metoder för medarbetarutveckling ur ett koncernperspektiv. Synsätt påverkas genom ledarskap och goda exempel (en del av kulturresan).
14	Varumärke	Byte för kunder och medarbetare i linjen riskerar oro	2	4	8	
15	Förvaltning	De förvaltande bolag som i nuvarande alternativ (dvs 3 förvaltande bolag, idag 4) skall fusioneras med varandra löper extra stor risk att få försämrade förvaltning i övergångsskede och ev i fortvarigt skede	2	4	8	Arbeta med naturliga avgångar så mycket det går. Kommunikation och transparens i processen.
16	Styrning och kontroll	Begränsad flexibilitet mest kännbart för de mindre bolagen som går ifrån styrningsmodell för mindre org till större org (rutiner, beslut osv.)	2	3	6	Gemensamma system och funktioner ger stordrifs fördelar men skapar samtidigt minskad flexibilitet. Frågan är om minskad flexibilitet är en relevant risk ur ett koncernperspektiv.
17	Varumärke	Kostnad kopplat till byte av varumärke	2	3	6	
18	Legal	Att fackliga förhandlingar inte hanteras korrekt	3	1	3	
19	Ekonomi och finans	Ojämlighet mellan bolagen utifrån områden	1	3	3	Okänt om detta är någon risk i egentlig mening. Inte utifrån koncernens ekonomiperspektiv.

## **Principer för ägarstyrning och bolagsstyrning inom Stadshus AB koncernen**

### **Ärendets bakgrund**

Inom ramen för genomförd strukturöversyn inom Framtiden-koncernen vintern-våren 2018 och som ett led i den fortsatta översynen har projektteamet upprättat nedanstående beskrivning av ägarstyrning och bolagsstyrning inom stadens bolagskoncern.

### **Bolagsöversynen 2011-2014**

I ett gemensamt yttrande från partierna i kommunstyrelsen i september 2011 fick stadsledningskontoret i uppdrag att göra en omfattande genomlysning av stadens bolag. I uppdraget ingick att lämna förslag om framtida bolagsstruktur samt principer för ägarstyrning. Uppdraget innefattade även en bedömning av bolagens verksamhetsmässiga, ekonomiska och legala inriktning, inte minst i skenet av ny lagstiftning.

Bolagsöversynen övergripande mål var att ”åstadkomma en mer effektiv politisk styrning av bolagssektorn”. Det fanns en allmänt utbredd uppfattning att bolagssektorn var svår att överblicka och styra. Samtidigt fanns en alltmer uttalad politisk ambition att knyta bolagen närmare kommunen och göra bolagen till en integrerad del i den politiska ”verktygslådan”. Frågan om att göra en översyn av bolagssektorn hade diskuterats en längre tid och fick förnyad aktualitet i anslutning till de sk ”mutskandalerna”.

I början av bolagsöversynen (under 2012) ägnades mycket tid åt att intervjua samtliga presidier och verkställande direktörer i de verksamhetsdrivande bolagen. Intervjuerna genomfördes separat med varje presidie och separat med varje vd. Dessutom intervjuades ledamöter/ersättare i kommunstyrelsen separat och gruppvis. Ca 100 intervjuer genomfördes. Därutöver genomfördes ett antal informationsmöten bl a med partiernas KF- och KS-grupper.

Intervjuerna pekade på ett antal förhållanden som sedermera kom att prägla de slutliga beslut som kommunstyrelsen och kommunfullmäktige tog i december 2013 respektive i juni 2014. Samstämmigheten var stor om följande bild:

- Det saknas en tydlig bild av bolagssektorns struktur och omfattning.
- Den formella strukturen för den ägarstyrning som utövas av KF (budget, ägardirektiv, generella ägardirektiv) känns inte naturlig och tillämplig i begränsad omfattning. Strategiska ägarfrågor saknar en naturlig hemvist.
- Uppföljning och rapportering sker i linjen. Den styrning som utövas är informell och sker ofta via de politiska nätverken.
- Bristande kunskap och förståelse för KSAU´s roll. Relationen till KS och KF är inte tydlig.
- Som förtroendevald sitter man ofta på dubbla stolar, dels i ägarrollen, dels som utförare.
- Bolagen har en stark och självständig ställning i staden vilket är resultatet av en tradition av ett starkt decentraliserat beslutsfattande.
- Det finns en uppfattning att man som styrelseledamot är ”ensam och utlämnad” i rollen som bolagsföreträdare vilket i sin tur leder till passivitet i styrelsearbetet.
- Frånvaron av en aktiv ägarstyrning gör att ”bolagets bästa” kan gå före stadens bästa.

- ”Politiken” är inte lika närvarande i bolagsstyrelsen som i den politiska nämnden, vilket i sin tur leder till en passivitet i styrelserummet som skapar utrymme för en stark vd-makt.

### **Kommunfullmäktiges beslut om ny bolagsstruktur samt riktlinjer för ägarstyrning**

KF:s beslut om ny koncernstruktur 2013 var ett tydligt uttryck för en fortsatt ambition att utöva ägarstyrningen i en moderbolags-dotterbolagsstruktur baserad på ”politikområden” och med ett nytt regelverk för hur ägarstyrningen skulle utövas. Avveckling av dotterbolag övervägdes som ett sätt att minska antalet beslutsnivåer men ansågs riskabelt ur ett demokratiskt perspektiv. Ett viktigt inslag var den förhärskande uppfattningen om de verkställande direktörerna starka maktposition. Att stärka det politiska inflytandet bedömdes således vara en viktig del i den fortsatta processen. Inte att avveckla politiska uppdrag.

Uppdraget till Stadshus AB (i ägardirektivet) att svara för styrelsernas kompetensutveckling var ett uttryck för behovet att stärka den politiska makten. Styrelseutbildningen var och är ett viktigt inslag i detta arbete. Stadshus AB har 2017 fattat beslut om en särskild presidieutbildning som kommer att ytterligare fokusera på ägarstyrningens förutsättningar och presidiets roll. Utbildningen planeras starta efter valet 2018.

### **Kommunallagen (KL) och aktiebolagslagen (ABL)**

Ägarstyrningen av de kommunala bolagen utgår från kommunallagens bestämmelser. Kommunfullmäktige beslutar om bolagsordning/ägardirektiv, utser bolagens styrelser och revisorer samt tar ställning i frågor av större vikt eller av principiell karaktär. KF ska även varje år ta ställning till huruvida bolagen arbetat i enlighet med det kommunala ändamålet och inom ramen för de kommunala befogenheterna.

KF kan inte delegera dessa uppgifter vilket innebär att moderbolaget inte på egen hand kan ta över det ansvar/uppdrag som åvilar ett dotterbolag, ej heller ändra på styrelsens sammansättning om bedömningen är att dotterbolaget inte fullgör sitt uppdrag på rätt sätt. Mot denna bakgrund kan inte heller en vd i moderbolaget ge order till vd i dotterbolaget.

Den hierarkiska beslutsordning som normalt finns i en privat bolagskoncern och som stöds av ABL är inte legalt möjlig i en offentligt ägd bolagsstruktur. Även i privata koncerner kan ägarna på olika sätt sätta gränser för ett moderbolags ”frihetsgrad”, exempelvis genom aktieägaravtal och förbehåll i bolagsordningen.

### **Principer för ägarstyrning i Göteborgs Stads bolag**

Kommunallagens bestämmelser innebär således begränsningar i möjligheten att utöva ägarstyrning med utgångspunkt i ABL:s regelverk.

Samtidigt har kommunfullmäktige i beslut 2015-02-26 om **Riktlinjer och direktiv för Göteborgs Stads bolag** tydligt uttalat att moderbolag i en koncern har uppdraget att följa huruvida dotterbolagen fullgör sina uppdrag enligt ägardirektiv, KF:s budget och andra styrande dokument. Vid behov förutsätts moderbolaget ge anvisningar om hur KF:s beslut ska tolkas. KF förutsätter även att moderbolagen rapporterar väsentliga iakttagelser till KF/KS.



Något förenklat skulle man kunna säga att kommunfullmäktige - inom ramen för kommunallagens bestämmelser – gett moderbolagen i uppdrag att tillse att KF's beslut efterlevs. Moderbolagens faktiska makt ligger i möjligheten att lyfta frågor till kommunfullmäktige, exempelvis genom att lägga förslag om ändring av ägardirektiv.

Syftet med stadens principer för ägarstyrning beskrivs på följande sätt i nämnda riktlinjer:

*Ägarstyrningen över stadens bolag handlar ytterst om att medverka till att kommunfullmäktiges mål och riktlinjer genomförs. Det förutsätts ske genom en aktiv och närvarande dialog och ett konstruktivt och främjande arbetssätt, såväl mellan Stadshus AB och moderbolag som mellan moderbolag och dotterbolag. Ägardialogen ska ha sin utgångspunkt i möten där styrelse möter styrelse i syfte att stärka och tydliggöra den politiska styrningen av bolagen.*

*I uppdraget att företräda ägaren ligger också att vid behov tydliggöra ägarens mål med verksamheten och att stödja bolagen i genomförandet. I Stadshus AB:s och moderbolagens uppdrag ligger även att återföra väsentlig information till ägaren och att ta initiativ till ändrad inriktning i bolagens uppdrag.*

Svagheten i ägarstyrningen uppträder först när moderbolaget och dotterbolaget gör olika tolkningar av kommunfullmäktiges beslut, om respekt saknas för varandras roller eller om tilltron brister i hur verksamheten bedrivs. Som tidigare konstaterats ger den hierarkiska ägarstrukturen inga fördelar ur ett maktperspektiv. Ett moderbolag kan exempelvis inte kalla till extra bolagsstämma och välja ny styrelse. Inte heller kan moderbolaget besluta om nytt ägardirektiv. Moderbolaget kan enbart vid behov agera indirekt via KF.

### **Utveckling av ägarstyrningen**

Det finns sannolikt stora möjligheter att hantera eventuella problem med dagens ägarstyrning även om formella maktmedel saknas. I grunden handlar det om att i dialog öka förståelsen och respekten för varandras roller. Ibland kan det handla om att öka tydligheten i de politiska målen för att kunna enas om huruvida verksamhetens inriktning leder åt rätt håll. Den politiska effektiviteten måste kunna mätas mot tydliga mål.

Det kan därför finnas skäl att mer systematiskt än hittills arbeta med utvecklingen av den övergripande ägarstyrningen. Pågående utvecklingsarbete inom Framtiden-koncernen är ett uttryck för ett sådant behov. Några tänkbara utvecklingsområden anges nedan:

- Personsamband moder/dotter i underkoncern för att öka kunskapen och därmed förståelsen för varandras uppdrag och roller. Personsambandet kan begränsas till ett fåtal personer. Tillämpas inom GSAB, Liseberg AB samt GEAB.
- Förbättra tydligheten i ägardirektiven, bl a ifråga om moderbolagets ”rätt” att samordna vissa funktioner inom koncernen och dotterbolagets ”skyldighet” att följa moderbolagets anvisningar. Moderbolagets och dotterbolagens ägardirektiv måste beslutas samtidigt i en koordinerad process.
- Skapa former – utöver ägardialogen - för fortlöpande samverkan mellan moderbolag och dotterbolag. Sannolikt behöver arvodesfrågorna ses över. För delägda bolag krävs särskilt utvecklade samverkansformer. De regionala bolagen har utvecklat fungerande samverkansformer.
- Fortsatt kompetensutveckling ifråga om ägarstyrningens förutsättningar. Kan ske inom ramen för upphandlad styrelseutbildning. Presidierna är en gruppering som kan behöva särskilda satsningar.
- Organisera löne- och utvecklingssamtal i en tydlig hierarkisk struktur. Moderbolagets vd genomför samtalen och stödjer berörd dotterbolagsstyrelse i beslutet om lön och andra förmåner. Skapar en sundare lojalitetsstruktur än idag.

Upprättad 2018-05-02

- Moderbolagens kompetensstöd utvecklas till nytta för koncernen. Gäller i huvudsak vissa specialistfunktioner och stödprocesser.
- Under vissa omständigheter kan dotterbolag behöva fusioneras upp i moderbolaget och ersättas med ex divisioner i en ny organisation.

Tydliga politiska mål, stabila majoriteter och det politiska ledarskapet i vid mening är helt avgörande för möjligheten att åstadkomma den önskade politiska effektiviteten. Bolagsstruktur och riktlinjer är verktyg för att åstadkomma detta, men är i sig inte tillräckligt.