

# AFFÄRSPLAN 2019

**Affärsplanen är även i år gemensam för hela Framtidenkoncernen. Affärsplanen bygger på styrelsens övergripande mål- och inriktningsdokument och består av sex områden som vi fokuserar på för att vi ska nå och kunna leverera på koncernens gemensamma mål. Innovation och utveckling ska genomsyra vårt arbete inom alla områden för att uppnå fler mål tillsammans.**

## Det här är vi

Vi är Sveriges största allmännyttiga och bostadskoncern. Vi ägs av Göteborgs Stad via Göteborgs Stadshus AB. Koncernen består av fyra allmännyttiga bolag, Bostads AB Poseidon, Göteborgs stads Bostadsaktiebolag, Familjebostäder i Göteborg AB samt Gårdstensbostäder AB. Tillsammans äger, förvaltar och ansvarar vi för drygt 72 500 bostäder. I vår koncern ingår också Egnahemsbolaget i Göteborg AB, Framtiden Byggutveckling AB och Störningsjouren i Göteborg AB. Egnahemsbolaget och Byggutveckling planerar och bygger bostadsrätter/egna hem respektive hyresrätter. Störningsjouren stöttar främst våra förvaltande bolag men även de privata fastighetsägarna med framförallt störningsärenden i boendet. De arbetar även med att stävja olovlig andrahandsuthyrning i koncernens bestånd. Störningsjouren ansvarar sedan årsskiftet även för fastighetsjouren, vilket ger ytterligare en service till våra förvaltande bolag.

## Det här vill vi

Framtidenkoncernen ska vara den ledande aktören på Göteborgs bostadsmarknad genom att aktivt arbeta med fokus på låg men rätt hyra på rätt plats i samspel med bra kvalitet, bättre sammanhållande bostadsområden och ökad integration. Vi ska ligga i framkant när det gäller nya innovativa och flexibla lösningar inom miljö och social utveckling av våra befintliga och nybyggda områden.

## Så här styrs vi

Koncernen Förvaltnings AB Framtiden är en del av Göteborgs Stad. Det är Göteborgs Stadshus AB som är Förvaltnings AB Framtidens moderbolag och utövar den formella äganderollen över oss. Det sker bland annat genom representation vid bolagsstämman och vid årliga ägardialoger. Vår styrning utgår från aktuella lagar, regler, principer och styrande dokument såsom:

- Aktiebolagslagen.
- Kommunallagen.
- Svensk kod för bolagsstyrning.
- SKL:s Principer för styrning av kommun- och landstingsägda bolag.
- Bolagsspecifikt ägardirektiv för Förvaltnings AB Framtiden.
- Riktlinjer och direktiv för Göteborgs Stads bolag.

- Styrande dokument från Göteborgs Stad. Styrande dokument inom koncernen Förvaltnings AB Framtiden.
- Koncernens affärsidé och vision.

Ägardirektiv är bindande instruktioner för bolagets styrelse och verkställande direktör. Förvaltnings AB Framtiden har antagit ett bolagsspecifikt ägardirektiv som är utarbetat och fastställt av kommunfullmäktige i Göteborg.

Kommunfullmäktiges budget är det överordnade styrdokumentet för Göteborgs Stad. Budgeten är förändringsinriktad. Utifrån budgeten arbetar moderbolagets styrelse fram ett övergripande mål- och inriktningsdokument för Förvaltnings AB Framtiden och dess dotterbolag. Detta dokument visar vad vi inom koncernen ska fokusera på för att bidra till kommunfullmäktiges mål. Koncernens affärsplan bygger på styrelsens mål- och inriktningsdokument.

Vår koncerngemensamma affärsplan har fokus på **nyproduktion** där vi ska bygga varierat, kreativt, och klimatanpassat. Vi ska arbeta för att **minska segregationen i våra utvecklingsområden** och fortsätta att utveckla metoder för att **renovera varsamt**. Vi ska driva och utveckla **innovativa arbetsmetoder** för att få nöjda hyresgäster, vara en attraktiv arbetsgivare samt ha en god ekonomi/effektiv verksamhet.

Till affärsplanen kopplas de bolagsspecifika breven. I de bolagsspecifika breven preciseras krav på respektive dotterbolag. Dotterbolagens styrelser arbetar fram ett inriktningsdokument utifrån moderbolagets styrelses inriktningsdokument. Dotterbolagen tar fram en verksamhetsplan för 2019 utifrån respektive styrelses inriktningsdokument och koncernens affärsplan. Respektive bolagsstyrelse fattar därefter beslut om verksamhetsplanen och hemställer den till moderbolagets styrelse. Samtliga verksamhetsplaner och budgetar tillsammans med koncernens affärsplan och internkontrollplan behandlas och beslutas på moderbolagets styrelsemöte i december 2019.

Förvaltnings AB Framtidens styrelse ska löpande hållas informerad och uppdaterad om hur koncernen utvecklas i förhållande till målen i affärsplan. Dialog sker bland annat i form av VD-rapporter, uppföljningsrapporter, ägardialoger och informationsmöten mellan moderbolagets och dotterbolagens styrelser.

## Vårt uppdrag är långsiktigt hållbart

Vi 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. Vi ska eftersträva att det inom koncernen erbjuds attraktiva och kvalitativa bostäder, upplåtna med hyresrätt, till olika typer av bostadskonsumenter. Ensidiga upplåtelseformer ökar segregationen, därför ska vi bidra till att skapa en stad med blandade bostads- och upplåtelseformer.

Vår fastighetsförvaltning ska hålla en god kvalitet och tillgodose de boendes behov av trygghet, trivsel och service. Vi ska främja integration och motverka diskriminering. Vi ska tillsammans med andra aktörer inom staden och andra hyresvärdar bidra till en god bostadssocial situation i Göteborg. Vi ska även själva eller tillsammans med andra bidra till stärkt egenförsörjning och ökad välfärd i de

bostadsområden där sådana behov finns. De boendes vilja att påverka sitt eget boende ska tillvaratas genom att de ges inflytande över sitt eget boende och dess närmsta omgivning.

I samband med upprustning och ombyggnad ska våra hyresgäster involveras via dialog. Vi ska sträva efter att minska den negativa miljöpåverkan som uppkommer i nyproduktion, ombyggnation samt förvaltning. Vi ska ge de boende goda förutsättningar att ta eget ansvar för den miljöpåverkan som uppkommer i det egna boendet. Vår dialog med Göteborgssamhället är viktig och ska präglas av öppenhet. Vi ska ha en god samverkan och effektivt samarbete med stadens planerande nämnder, övriga bolag inom Göteborgs Stadshus AB och externa intressenter.

För att kunna åstadkomma ovanstående ska vi säkerställa en stabil ekonomisk utveckling och skapa ett ekonomiskt utrymme som möjliggör ett långsiktigt agerande.

## Uppdrag i kommunfullmäktiges budget 2019

- Lokala trygghetsvårdar ska anställas. (Social resursnämnd i samverkan med AB Framtiden. Ska genomföras 2019.)
- Göteborgs Stads plan för att förbättra hbtq-personers livsvillkor ska få ett tydligare genomslag i stadens verksamheter. (Alla nämnder och bolag. Ska genomföras under mandatperioden.)
- Fler trygghets- och gemenskapsboenden ska inrättas. (Förvaltnings AB Framtiden i samverkan med fastighetsnämnden. Ska genomföras 2019.)
- Ett särskilt stadsbyggnadslyft för utbyggnad av Angered, Biskopsgården och Tynnered/Frölunda ska startas. (Byggnadsnämnden i samverkan med Förvaltnings AB Framtiden. Ska genomföras under mandatperioden.)
- Fler funktionsnedsatta ska anställas i ordinarie verksamhet genom att förvaltningar och bolag, med stöd från nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning, underlättar möjligheten till övergång från arbetsmarknadspolitisk insats till anställning. (Alla nämnder och bolag. Ska genomföras 2019.)
- Andelen chefer födda utanför Norden ska öka och aktivt följas upp. (Alla nämnder och styrelser. Ska genomföras 2019.)
- Betalda arbetskläder ska erbjudas till yrkesgrupper med behov av detta. (Alla nämnder och bolag.)

## Koncernens vision och affärsidé

I koncernen har vi en gemensam vision och en övergripande affärsidé.

### Vår Vision

Vi bygger det hållbara samhället för framtiden.

### Vår Affärsidé

- Vi skapar affärsmässig samhällsnytta och är en strategisk aktör i syfte att stärka Göteborg som bostadsort och regioncentrum. Vi ska tillföra, erbjuda och utveckla bostäder åt olika typer av bostadskonsumenter.
- Vi ska bidra till trygghet, trivsel och service och ge de boende inflytande över sin bostad och dess närmaste omgivning samt möjlighet att utveckla sin egen välfärd. Vi ska bygga en blandstad där alla får plats.

## **NYPRODUKTION**

Framtidenskoncernen har en mycket viktig roll i staden att bygga nya hyresrätter som alla göteborgare har råd att efterfråga. Dessutom ska vi se till att det finns ett utbud av bostadsrätter och egna hem även i ekonomiskt svaga områden. Vårt mål är att årligen färdigställa 1 400 bostäder.

Vi bygger utifrån ett långsiktigt hållbart perspektiv där social hållbarhet är vårt mål, ekonomin vårt medel och den ekologiska hållbarheten våra ramar som vi måste hålla oss inom. Detta kräver både ett samordnat och samsynt arbetssätt samt god affärsmässighet. Vi strävar efter att lösa bilparkeringsbehovet på ett sätt som frikopplar parkeringsekonomin från boendet.

För att lyckas med vårt arbete behöver vi ha ett gott samarbete med stadens planerande förvaltningar. Detta har nu formulerats i ett samverkansavtal.

Vi skall bygga i hela Göteborg med särskilt fokus i våra utvecklingsområden. Den viktigaste upplåtelseformen är hyresrätten men i områden där hyresrätten dominerar är det viktigt att tillföra bostadsrätter och egna hem. Vi ska även utreda möjligheten att tillföra andra boendeformer. Vi ska bygga med rätt kvalitet för platsen, varierat, med fokus på låg men rätt hyra på rätt plats och vara nyskapande vid planeringen av nya områden. Dessa ska vara trivsamma, jämställda och med barnens väl i fokus. En vardagsmiljö att vara stolt över. Husen och kvarteren ska ge våra hyresgäster möjligheter att leva hållbart. Husen ska vara energieffektiva, driftvänliga och med god tillgänglighet.

### **MÅL:**

Vi ska öka tempot i bostadsbyggandet och bygga bostäder för alla göteborgare.

### **STRATEGIER:**

- Verka för blandade upplåtelseformer, hustyper samt olika boendeformer inom området.
- Verka för nyproduktion i större områden med fler aktörer, där sammanhållande strukturer och rätt samhällsservice ingår från början.
- Utveckla metoder för flexibla detaljplaner, hög genomförbarhet och effektiv markanvändning samt möjligheter att bygga ut allmän plats.
- Utveckla en långsiktig portföljstyrning för nyproduktion.
- Industriellt byggande och koncepthus ska starkt prioriteras.
- Aktivt arbeta med fokus på lägre hyror i samspel med god kvalitet.
- Bredda marknaden.

### **MÄTETAL:**

- Antal färdigställda bostäder/boendeform per år (mål 1 400 bostäder)
- Antal nyproduktionsprojekt som har en frikopplad parkeringskostnad från boendet
- Produktionskostnad kr/kvm
- Genomsnittlig hyresnivå kr/kvm samt relativhyra kr/relativ enhet

## UNDERHÅLL / RENOVERING

När vi renoverar och underhåller våra fastigheter är det viktigt att vi går varsamt fram så att våra hyresgäster kan bo kvar efter ombyggnad. De boendes påverkan på sina boendekostnader ska stärkas. Det är viktigt att vi slår vakt om de lägenheter som har en låg hyra. Dialog ska föras med hyresgäster vid renovering.

I många områden där det finns renoveringsbehov finns det också stor arbetslöshet. Vid upprustningsinsatser ska Göteborgs Stads modell för social hänsyn användas som ett medel att skapa sysselsättning och arbete åt invånarna i eller i närheten av de bostadsområden som ska upprustas. Samverkan ska ske med nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning.

Vi ska arbeta med att energieffektivisera i vårt befintliga bestånd och bidra till att minska stadens klimatutsläpp. Vi ska använda våra hustak till solenergi där det är lämpligt att uppföra laddstolpar vid parkering.

Göteborgs Stad behöver fler trygghetsboenden och gemenskapsboenden för att främja längre självständigt boende. Trygghetsbostäder ska därför inrättas i vårt befintliga fastighetsbestånd där det är lämpligt och samverkan ska ske med Fastighetsnämnden.

### **MÅL:**

Våra hyresgäster ska inte behöva lämna sina hem på grund av kostnadsökning.

### **STRATEGIER:**

- Vi ska renovera varsamt.
- De boendes möjligheter att påverka sina boendekostnader ska stärkas.
- Vi ska värna lägenheter med låg hyra.
- Energieffektivisering och att bidra till minskade klimatutsläpp ska vara ett aktivt arbete.

- **MÄTETAL:**

- Hyreshöjning kr/kvm efter ombyggnation
- Andel hyresgäster som flyttar på grund av kostnadsökning vid renovering
- Total energimängd kWh/kvm
- Antal tillförda lägenheter i trygghetsboenden

## UTVECKLINGSOMRÅDEN

Vi har i huvudsak bra bostadsområden inom koncernen, de flesta hyresgäster trivs bra. Men det finns områden där livsvillkoren är sämre än i övriga delar i Göteborg. Dessa områden kännetecknas bland annat av hög andel försörjningsstöd, arbetslöshet och ohälsa.

Vi är fastighetsägare i stadens samtliga särskilt utsatta områden och har därför en särskilt viktig roll att fylla i att öka tryggheten och bryta den strukturella bostadssegregationen. Det finns en affärsmässig nytta för oss att vara drivande i områdesutvecklingen. Genom att arbeta aktivt med att tillföra olika boendeformer, både i nyproduktion och befintligt bestånd, arbeta med trygghetsfrämjande åtgärder och sysselsättning är vår ambition att utjämna skillnaderna i livsvillkor och hälsa mellan dessa områden och stadens övriga områden. Det förutsätter att vi arbetar utifrån ett hela staden perspektiv i nära samverkan med de boende i våra områden samt de byggbolag och långsiktiga förvaltare som vill vara med i samhällsutvecklingen. Därför trappar vi upp arbetet genom att utveckla befintliga insatser parallellt med att vi skapar en koncernövergripande organisering med fokus på strategisk samordning, styrning och ledning.

### **MÅL:**

Vi ska bidra till att utjämna skillnaderna i livsvillkor och hälsa mellan våra utvecklingsområden och övriga Göteborg.

### **STRATEGIER:**

- Införa trygghetsskapande åtgärder.
- Tillföra nya bostäder och blandade boendeformer i områdena.
- Bidra till att skapa arbetstillfällen för boende i områdena.
- Vi skall vara drivande i stadens samordnade arbete för en mer jämlik stad.
- Arbeta fram en koncernövergripande social förvaltningsstrategi.
- Strategiska utvecklingsplaner ska tas fram och styra arbetet i alla utvecklingsområden och innefatta både nyproduktion, förvaltning, underhåll och renovering.

### **MÄTETAL:**

- Trygghetsindex
- Antal tillförda bostäder per boendeform
- Arbetsplatser/praktikplatser/feriearbeten som skapats för hyresgäster

## NÖJDA HYRESGÄSTER

Våra befintliga och potentiella hyresgäster/kunder är ryggraden i vår verksamhet. Det är för dem vi finns till och hur vi möter dem är en central fråga. Det är därför viktigt att vi möter våra kunder på de olika sätt som krävs för att motsvara deras önskan och förväntan på en bostadskoncern i framkant. Digitaliseringen av vårt samhälle går snabbt framåt och vi ser ökad digitaliseringstakt som en förutsättning för att vi ska få nöjda kunder även i framtiden.

För att öka våra hyresgästers upplevda trygghet ska vi fortsätta vårt arbete med att motverka oriktiga hyreskontrakt. Det krävs också att vi fortsätter utveckla ett nära samarbete med stadsdelsnämnderna och det lokala föreningslivet för att återta det offentliga rummet och göra skillnad på riktigt. Vi ska också fokusera på social upphandling för att skapa möjligheter i våra utvecklingsområden.

Inom alla Göteborgs Stads verksamheter är dialogen allt viktigare. Detta gäller inte minst Framtidens verksamhet inom förvaltning, underhåll, ombyggnad och nyproduktion. Dialogen ger möjlighet till delaktighet och ger berörda en reell möjlighet att kunna påverka en process. Förutom möjlighet till påverkan är dialogen också ett viktigt verktyg för att skapa trygghet vid förändringar. Koncernens bolag står inför samma utmaningar och därför finns det en stor vinst vid att ta fram ett koncept som alla kan använda sig av. Detta kan skalas ned vid mindre projekt och skalas upp vid större. Konceptet ska fungera som en gemensam handbok.

### MÅL:

- Öka antalet koncerngemensamma digitaliserade processer.
- Säkerställa ett koncerngemensamt dialog- och kommunikationskoncept.

### STRATEGIER:

- Öka takten på redan påbörjad digitalisering av koncerngemensamma kundprocesser så som kontraktsskrivning, lägenhetsbyte, uppsägning av kontrakt och SMS-utskick.
- Agera som en tydlig koncerngemensam beställare för digitalisering.
- Säkerställa en koncerngemensam teknisk plattform i ett utförande.
- En koncerngemensam kommunikationsbyrå.
- Lansera Sveriges största allmännyttan i gemensamma forum.

### MÄTETAL:

- Ta kunden på allvar - en delfråga i vårt Serviceindex  
*Mål 2019 minst 84,0 (2017 – 82,8/2016 – 84,3)*
- Egnahemsbolaget mäter NKI med annat branschinstitut  
*Mål 2019 minst 74,0 (branschnitt 73,0) (2017 – 63,0/2016 – 68,0)*

## ATTRAKTIV ARBETSGIVARE

Våra medarbetare är våra viktigaste ambassadörer och hur medarbetarna trivs, utvecklas och lyckas i sina uppdrag är helt avgörande för vår möjlighet att behålla och rekrytera kompetens till koncernen. Vårt koncerngemensamma värdegrundsarbete ska skapa förutsättningar för ett starkt medarbetarengagemang och stärka koncernens förmåga att nå resultat. Värdegrundsarbetet utgår ifrån befintliga värdegrunder i dotterbolagen och stadens gemensamma förhållningssätt. Chefer och medarbetarnas förmåga att nå måluppfyllelse, skapa förutsättningar för samarbeten både koncerninternt, i staden och med externa parter samt utveckla verksamheten med kreativitet och sinne för kontinuerlig förbättring kommer vara avgörande för koncernens möjligheter att hantera de utmaningar vi har.

Vi ska uppfattas som en modern arbetsplats för befintliga och potentiella medarbetare i koncernen och erbjuda en arbetsmiljö som präglas av delaktighet, inflytande över den egna arbetsituationen och öppenhet.

Vi ska vara en hälsofrämjande organisation som ger förutsättningar för en god balans mellan arbete och fritid. Vi ser mångfald som en strategisk tillgång i koncernens affärsutveckling och strävar efter att ge varje medarbetare en möjlighet att nå sin fulla potential.

### MÅL:

Vi ska vara en attraktiv arbetsgivare.

### STRATEGIER:

- Utveckla organisation, medarbetarskap och ledarskap genom det koncerngemensamma värdegrundsarbetet.
- Kompetensförsörjning genom att använda våra stolta medarbetarna som ambassadörer för koncernen.
- Förtydliga möjligheterna och synliggöra mervärdet med att vara anställd i Sveriges största allmännyttan. Påbörja arbetet med att erbjuda utbildning/utvecklingsinsatser, karriärmöjligheter samt stimulera intern rörlighet inom Framtidenkoncernen.
- Ge medarbetarna förutsättningar för ett hållbart arbetsliv där fokus ligger i att erbjuda en trygg och säker arbetsmiljö och att vara en inkluderande arbetsplats.

### MÄTETAL:

- HME - index för hållbart medarbetarengagemang
- Personalomsättning
- Sjukfrånvaro
- Inkluderande arbetsplats



## GOD EKONOMI & EFFEKTIV VERKSAMHET

Koncernens mål är att färdigställa 1 400 bostäder per år. Detta är en stor finansiell utmaning som ställer krav på både långsiktighet och affärsmässighet. För att koncernen ska klara detta krävs stora förändringar. Flertalet parametrar måste balanseras för att frigöra kapital för nyproduktionen och bibehålla långsiktigt god soliditet. Ekonomiskt utrymme måste skapas genom att frigöra resurser, renovera varsamt och effektivisera den egna organisationen. För att ha en strategiskt god finansiell position om tio år är det av stor vikt att koncernen redan nu positionerar sig och under en period ställer om.

### LÅNGSIKTIGA FINANSIELLA MÅL:

Vi ska säkerställa en stabil ekonomisk utveckling för att skapa ett ekonomiskt utrymme som möjliggör ett långsiktigt agerande.

- Genomsnittlig justerad soliditet om lägst 50% över 10 år.
- Självfinansieringsgrad om minst 30% vid nyproduktion över 10 år.

### FINANSIELL STRATEGI:

För att tillgodose kravet om 1 400 lägenheter per år måste flera aktiviteter vidtas för att uppnå en långsiktigt hållbar självfinansieringsgrad och soliditet. Koncernens finansiella strategi för att nå detta är att aktivt verka för att öka kassaflödet genom att frigöra kapital inom nedanstående områden.

<i>Aktiviteter</i>	<i>Källa</i>	<i>Beslut*</i>
Intäkter i befintligt bestånd och nyproduktion	Eget kassaflöde	Operativt beslut
Effektivisering	Eget kassaflöde	Operativt beslut
Besparingsaktiviteter	Eget kassaflöde	Operativt beslut
Minskade nyproduktionskostnader	Eget kassaflöde	Operativt beslut
Samarbete externa parter	Externt kassaflöde	Styrelsebeslut
Upplåning	Externt kassaflöde	Operativt beslut

\*Besluten kommer följa bolagsordning och mandat för styrelse och VD

Förändringsarbetet påbörjades genom budgetarbetet 2018 där moderbolaget riktade ett ökat kassaflödeskrav mot de förvaltande bolagen. Koncernen har dessutom inlett en gemensam hyresförhandlingsprocess med syfte att säkerställa ett bättre utfall. Framtiden Byggutveckling arbetar med att bredda marknaden bland annat genom ökat samarbete med små och medelstora samt utländska entreprenörer för att öka konkurrensen och minska produktionskostnaden. Samordning av HR, inköp/upphandling och IT funktioner har initierats och fler koncerngemensamma samordningsområden skall identifieras och implementeras. En hyresintäktstrategi skall utarbetas och implementeras under 2019.

### MÄTETAL:

- Koncernens, exklusive Egnahemsbolaget, kassaflöde efter underhåll & investeringar samt efter övriga investeringar skall uppgå till 548 MSEK.
- Fastighetsinvesteringarna skall i genomsnitt ge en nominell avkastning på 5%.
- Justerad soliditet skall överstiga 50%.
- Självfinansieringsgrad om minst 30% vid nyproduktion över 10 år.
- Belåningsgrad för koncernen skall vara max 30% över 10 år.