

Affärsplan 2020-2022

Styrelsehandling nr 11
2019-06-04

Förslag till styrelsen för Förvaltnings AB Framtiden

Styrelsen föreslås:

Att anteckna utkast till affärsplan 2020-2022

Ärendet

Kommunfullmäktige beslutade 2019-02-21 (handling 2019:16, §10) om en ny modern styrning och ledning av Göteborgs Stad. Beslutet innebär bland annat att fullmäktiges budgetbeslut flyttas till oktober/november vilket får konsekvenser för de nu gällande bestämmelserna kring framtagande av bolagets affärsplan. Stadsledningskontoret har med anledning av att budgetbeslutet flyttas fram initierat en revidering av Göteborgs stads riktlinje för styrning, uppföljning och kontroll som innebär att:

1. Kravet på att nämnder och bolagsstyrelser ska initiera budgetarbetet genom att utarbeta och besluta om inriktningsdokument tas bort
2. Nämnders/bolagsstyrelsers beslut om budget senareläggs till den 31 december

Senareläggningen av budgetbeslutet och den därigenom kortade planeringsfasen är ett skäl till att kravet på inriktningsdokument föreslås att utgå. Riktlinjen är bordlagd av kommunstyrelsen till nästa möte som äger rum den 29 maj.

Tjänstepersoner på Framtiden har med utgångspunkt i rekommendationer från Stadsledningskontoret och det förslag på reviderad riktlinje för styrning, uppföljning och kontroll som ligger för beslut på kommunstyrelsen den 29 maj tagit fram ett utkast till affärsplan för 2020-2022. Utkastet har presenterats och delats ut på styrelsens strategidagar 13-14 maj. Utgångspunkten i dokumentet har varit att bibehålla struktur, mål och strategier från 2019 års affärsplan. En avstämning och uppdatering har gjorts gentemot innehållet i kommunfullmäktiges budget för 2019. Det nu bilagda utkastet till affärsplan överensstämmer med utkastet till affärsplan som presenterades 13-14 maj.

Affärsplanen föreslås bli flerårig och gälla för 2020-2022, med en årlig aktualitetsprövning. De bolagsspecifika breven som tidigare distribuerats till dotterbolagen i samband med affärsplan föreslås tas bort. Kassaflödesmålen har istället lagts in i förslag till affärsplan och eventuella uppdrag till dotterbolagen kan läggas till i affärsplan innan beslut i december.

Den koncerngemensamma affärsplanen ligger till grund för dotterbolagens arbete med sina verksamhetsplaner. För att ge dotterbolagen rimliga förutsättningar att hinna arbeta in de koncerngemensamma målen och strategierna i sina verksamhetsplaner och för att den koncerngemensamma styrningen ska få genomslag i verksamhetsplanerna är det av stor vikt att ett utkast på affärsplan distribueras ut till dotterbolagen i början av sommaren.

Styrelsen kan efter antecknande och fram till beslut om affärsplan i december föra dialog om och initiera ändringar och tillägg. Vi anser det dock lämpligt att anteckna affärsplanen 2020-2022 på nuvarande möte så att dotterbolagen kan starta sitt arbete.

I det fall nuvarande bestämmelse om att nämnder och bolagsstyrelser ska initiera budgetarbetet genom att utarbeta och besluta om ett inriktningsdokument kommer kvarstå, kan detta göras först efter beslut om KF:s budget för 2020 är beslutad. Det kräver i så fall en komprimerad och snabb process för att nytt förslag på affärsplan ska kunna tas fram och beslutas på styrelsemöte i december.

I det fall att nämnders/bolagsstyrelsers beslut om budget senareläggs till den 31 december kommer tidplan och innehåll för styrelsemöten att behöva revideras och uppdateras utifrån detta. Bolaget avser i så fall att återkomma med förslag på ny tidplan och innehåll för styrelsemöten där detta har arbetats in på styrelsemöte efter sommaren.

Förvaltnings AB Framtiden

Terje Johansson
VD och koncernchef

Anna Staxäng
Kvalitet- och hållbarhetschef

Bilaga

1. Utkast Affärsplan 2020-2022

AFFÄRSPLAN 2020-2022

Vår affärsplan är flerårig och gäller för åren 2020-2022. Affärsplanen är gemensam för hela Framtidenkoncernen och beskriver vad vi vill uppnå under perioden.

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 knappt 73 000 bostäder. I vår koncern ingår också Egnahemsbolaget i Göteborg AB, Framtiden Byggutveckling AB och Störningsjouren i Göteborg AB. Byggutveckling planerar och bygger hyresrätter och bostadsrätter/egna hem. Störningsjouren stöttar främst våra förvaltande bolag men även privata fastighetsägarna med framförallt störningsärenden i boendet och ansvarar även för fastighetsjouren som ger service till våra förvaltande 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.

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.
- Lag om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag (allbolagen).
- Riktlinjer och direktiv för Göteborgs Stads bolag.
- Bolagsspecifikt ägardirektiv för Förvaltnings AB Framtiden.
- Styrande dokument som fastställts av kommunstyrelse, kommunfullmäktige, styrelsen för Göteborg Stadshus AB eller av styrelsen för Förvaltnings AB Framtiden.

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 och pekar på vad vi inom koncernen ska fokusera på för att bidra till kommunfullmäktiges mål.

Vårt uppdrag är långsiktigt hållbart

Vårt ägardirektiv beskriver vad vår ägare vill att vi ska uppnå med vår verksamhet. 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 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 (uppdateras efter KF:s budgetbeslut för 2020)

- Stadens nämnder och bolag ges i uppdrag att erbjuda praktikplatser och olika former av sommarjobb till unga.
- Framtiden AB ges i uppdrag att se över möjligheten till bid-inspirerade samarbeten och kommunstyrelsen ges i uppdrag att skapa "en väg in" till staden för att samordna initiativ.
- BRG tillsammans med Fastighetsnämnden, Trafiknämnden och Förvaltnings AB Framtiden ges i uppdrag att arbeta strategiskt med att locka hit utländska byggaktörer.
- Byggnadsnämnden, Fastighetsnämnden och Förvaltnings AB Framtiden ges i uppdrag att ta fram en strategi för att minska produktionskostnaderna och möjliggöra billiga bostäder.

- Förvaltnings AB Framtiden ges i uppdrag att arbeta med ombildning av hyresrätter i utanförskapsområden samt ta fram en modell för att stimulera ombildningar.

Vår affärsplan

Vår koncerngemensamma affärsplan består av sex målområden. Av dessa har vi särskilt fokus på tre områden där vi kraftsamlar för att kunna leverera på våra mål. De kallar vi för våra fokusområden.

Våra fokusområden:

- Nyproduktion
- Varsam renovering
- Utvecklingsområden

Övriga målområden:

- Nöjda hyresgäster
- Attraktiv arbetsgivare
- God ekonomi & effektiv verksamhet

Affärsplanen är gemensam för hela koncernen. Affärsplanen är förändringsinriktad och innehåller det vi ser särskilt behöver utvecklas och förändras i koncernen. Många delar av vår verksamhet nämns inte i affärsplanen. Det innebär inte att de delarna inte är viktiga. De ska fortsätta bedrivas och utvecklas om inget annat anges.

Målen i affärsplanen är fleråriga och nås i ett längre tidsperspektiv. Strategierna uttrycker de vägval och inriktningar som vi bedömer vara viktigast för att nå måluppfyllelse på målen. Mätetalen är de indikatorer som vi kommer att följa på koncernnivå för att se om vi rör oss i rätt riktigt mot målen. Uppdrag ska om inget annat anges genomföras och rapporteras under innevarande år.

Utöver de mål, strategier och mätetal som anges i affärsplanen följer vi även utvecklingen inom andra områden.

Varje dotterbolag ska bryta ner de gemensamma målen och strategierna till konkreta aktiviteter i sina verksamhetsplaner. Planerna ska efter beslut i respektive dotterbolags styrelse hemställas till moderbolaget.

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 och ägardialoger mellan moderbolagets och dotterbolagens styrelser.

NYPRODUKTION

MÅL:

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

Framtidenkoncernen ska öka tempot i bostadsbyggandet och bygga bostäder för alla göteborgare. Vi ska bidra till att skapa en stad med blandade bostads- och upplåtelseformer. Vårt uppdrag från ägaren är att bygga nya bostäder, i första hand hyresrätter, som alla göteborgare har råd att efterfråga. Vi ska också se till att det finns ett utbud av bostadsrätter och egnahem även i ekonomiskt svaga områden. Vårt mål är att färdigställa 14 000 bostäder under perioden 2018-2028.

För att lyckas med vårt arbete behöver vi ha ett gott samarbete med stadens planerande förvaltningar.

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 egnahem. Vi ska även utreda möjligheten att tillföra andra boendeformer. Vår nyproduktion ska präglas av ett helhetstänkande som beaktar såväl sociala, ekologiska och ekonomiska konsekvenser. Vid all nyproduktion är vår ambition att erbjuda rimliga hyror och ha en stor valfrihet gällande lägenhetsstandard.

STRATEGIER:

- Konverteringar av utrymmen till bostäder.
- Verka för blandade upplåtelseformer, hustyper samt olika boendeformer inom området.
- Industriellt byggande och koncepthus ska prioriteras.
- Bredda marknaden.
- Utveckla en långsiktig portföljstyrning av nyproduktion.
- Utveckla metoder för flexibla detaljplaner, hög genomförbarhet och effektiv markanvändning samt möjligheter att bygga ut allmän plats.
- Verka för nyproduktion i större områden med fler aktörer, där sammanhållande strukturer och rätt samhällsservice ingår från början.
- Förvärv och försäljning av mark.

MÄTETAL:

- Antal färdigställda bostäder/boendeform

UPPDRAG:

VARSAM RENOVERING

MÅL:

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

Genom renovering och underhåll värdesäkrar vi våra fastigheter och bidrar till nöjda hyresgäster. När vi renoverar och underhåller våra fastigheter ska vi göra det på ett sätt där 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 samband med ombyggnation ska vi sträva efter att energieffektivisera för att minska våra klimatutsläpp och säkra vårt långsiktiga driftnetto. Vi ska fullfölja vår beslutade solesatsning och använda våra hustak till solenergi där det är lämpligt.

STRATEGIER:

- Kontinuerligt, långsiktigt och varsamt underhåll av våra fastigheter.
- De boende ska ha möjlighet att påverka sina boendekostnader.
- Vi ska värna lägenheter med låg hyra.

MÄTETAL: *

- Andel hyresgäster som flyttar på grund av kostnadsökning vid renovering.
- Andel lägenheter som renoverats utan hyreshöjning.
- Hyreshöjning kr/kvm efter ombyggnation.

UPPDRAG:

** Mätetalen kan komma att revideras och uppdateras utifrån pågående arbete med koncerngemensamma riktlinjer för varsam renovering.*

UTVECKLINGSOMRÅDEN

MÅL:

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

Med utgångspunkt i vårt kärnuppdrag ska vi verka för att minska segregationen i Göteborg. 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 blandade boendeformer, både i nyproduktion och befintligt bestånd, arbeta med trygghetsfrämjande åtgärder och sysselsättning är vår ambition att utjämna skillnader mellan olika bostadsområden. 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.

STRATEGIER:

- De strategiska utvecklingsplanerna som tas fram under 2019 ska styra arbetet i utvecklingsområden och ligga till grund för prioriteringar avseende såväl nyproduktion, förvaltning, underhåll och renovering.
- Verka för ombildning av hyresrätter till bostadsrätter i våra utvecklingsområden.
- Bidra till att skapa arbetstillfällen/sysselsättning för boende i områdena.

MÄTETAL: *

- Arbetsplatser/praktikplatser/feriearbeten som skapats för hyresgäster

UPPDRAG:

** Mätetalen kan komma att revideras och uppdateras utifrån pågående arbete med att ta fram strategiska utvecklingsplaner för våra utvecklingsområden.*

NÖJDA HYRESGÄSTER

MÅL:

Våra hyresgäster ska vara nöjda

Våra hyresgäster är ryggraden i vår verksamhet. Vi förvaltar deras hem och hur vi möter dem är en central fråga. Vi ska möta våra hyresgäster på olika sätt och leva upp till vad som kan förväntas av en bostadskoncern i framkant. Digitaliseringen av vårt samhälle går snabbt framåt och vi ska öka digitaliseringstakten för att behålla nöjda kunder även i framtiden.

Våra hyresgäster är vår viktigaste intäktskälla och nöjda hyresgäster är därför en viktig förutsättning för att långsiktigt säkerställa vår ekonomi.

Vår förvaltning ska präglas av god kvalitet och tillgodose hyresgästernas behov av trygghet och trivsel. Våra hyresgäster ska ges möjlighet att påverka sina boendekostnader och övriga boendeförhållanden. Vi ska ha en god dialog med våra hyresgäster som fångar deras behov, synpunkter och ger de möjlighet till inflytande över sitt boende. Dialogen är ett viktigt redskap i att följa upp vår verksamhet och för att skapa trygghet vid förändringar.

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.

Göteborgs Stad behöver fler trygghetsboenden och gemenskapsboenden för att främja längre självständigt boende. Vi ska därför verka för att fler trygghetsbostäder inrättas i vårt befintliga fastighetsbestånd där det är lämpligt.

STRATEGIER:

- Öka tryggheten i våra bostadsområden.
- Minska olovlig andrahandsuthyrning och motverka oriktiga hyresförhållanden.
- Utveckla tillgänglighet och bemötande för ökad kundnöjdhet.
- Rent och snyggt i våra fastigheter och bostadsområden.
- Öka digitaliseringstakten och nyttja digitaliseringen för utveckling av kundkontakt och kunderbjudanden.
- Fortsätta utveckla koncernens gemensamma dialogkoncept.

MÄTETAL:

- Kundenkäten
- Antal tillförda lägenheter i trygghetsboenden

UPPDRAG:

ATTRAKTIV ARBETSGIVARE

MÅL:

Vi ska vara en attraktiv arbetsgivare.

Våra medarbetare är våra viktigaste ambassadörer och hur medarbetarna trivs, utvecklas och lyckas i sina uppdrag är avgörande för vår möjlighet att behålla och rekrytera kompetens till koncernen. Vi ska erbjuda en arbetsmiljö som präglas av delaktighet, inflytande över den egna arbetssituationen och öppenhet. Vi vill att våra medarbetare ska känna sig engagerade och stolta över de resultat vi tillsammans uppnår.

Vi utvecklar vår organisationskultur för att bli en mer tydlig, sammanhållen och lärande koncern, för att öka kundnöjdheten samt stärka koncernens förmåga att nå resultat och hantera de utmaningar vi står inför.

Nya utmaningar, en allt snabbare förändrings- och utvecklingstakt och förväntningar från kunder och hyresgäster ställer krav på organisationens anpassningsförmåga och kontinuerlig utveckling av våra arbetssätt. Vi strävar efter att vara en effektiv och lärande organisation.

Vi ska ge goda förutsättningar till ett hållbart arbetsliv. Vi ska vara en inkluderande arbetsplats och strävar efter att ge varje medarbetare en möjlighet att nå sin fulla potential. Vi ska arbeta hälsofrämjande och motverka ohälsa i arbetet bland annat genom att ge förutsättningar för en god balans mellan arbete och fritid. Våra medarbetare ska känna sig trygga och säkra på jobbet.

STRATEGIER:

- Utveckla effektivitet och organisatoriskt lärande genom att nyttja digitaliseringen och samarbeta inom koncernen och branschen.
- Kompetensförsörjning genom att använda våra stolta medarbetare som ambassadörer för koncernen.
- Ge medarbetarna förutsättningar för ett hållbart arbetsliv med fokus på en trygg och säker arbetsmiljö, att motverka stressrelaterad ohälsa och vara en inkluderande arbetsplats.

MÄTETAL:

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

UPPDRAG:

GOD EKONOMI & EFFEKTIV VERKSAMHET

MÅL:

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

Långsiktiga mål:

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

Mål för 2020:

- Egnahemsbolaget ska uppnå en genomsnittlig avkastning på eget kapital på 5% (efter skatt) utifrån det egna kapitalet per 2018-12-31.
- Koncernens, exklusive Egnahemsbolaget, kassaflöde efter underhåll & investeringar samt efter övriga investeringar skall uppgå till XXX MSEK. Per bolag:
 - Bostadsbolaget, XX MSEK
 - Familjebostäder, XX MSEK
 - Poseidon, XX MSEK
 - Gårdstensbostäder, XX MSEK

Koncernens mål är att färdigställa 14 000 bostäder mellan år 2018-2028. Målet 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. Hög soliditet och låg belåningsgrad ger en stark finansiell ställning och goda förutsättningar till fortsatta investeringar. 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.

STRATEGIER:

Koncernens strategi för att nå de finansiella målen är att aktivt verka för att öka kassaflödet genom att frigöra kapital inom nedanstående områden:

- Optimera intäkter i befintligt bestånd och nyproduktion
- Effektivisering
- Besparingsaktiviteter
- Minskade nyproduktionskostnader
- Samarbete externa parter
- Upplåning

MÄTETAL:

- Koncernens, exklusive Egnahemsbolaget, kassaflöde efter underhåll & investeringar samt efter övriga investeringar.
- 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.

UPPDRAG: