

**Styrelsehandling nr 13**  
Datum: 2020-06-12  
Diarienummer: 2020-0083

Handläggare  
Anna Staxång  
Telefon: 031-731 7552  
E-post: anna.staxang@framtiden.se

## Framtidenkoncernens strategi för investeringar i nyproduktion

### Förslag till beslut

#### Styrelsen för Förvaltnings AB Framtiden:

1. Att godkänna *Framtidenkoncernens strategi för investeringar i nyproduktion*
2. Att betrakta uppdraget att ta fram ett ramverk för nedskrivningar och affärsmässighet i Stadshus ABs handlingsplan för 2019 som fullgjort och översända ärendet till Stadshus AB.

### Sammanfattning

Framtidenkoncernens strategi för investeringar i nyproduktion omfattar koncernens nyproduktion och sträcker sig från år 2020 fram till år 2030.

I kommunfullmäktiges budget för 2020 har Förvaltnings AB Framtiden fått både ett riktat mål om att få ner koncernens totala produktionskostnad för nyproduktion, så att billiga lägenheter byggs utan onödiga nedskrivningskostnader och ett uppdrag ta fram en strategi för att minska produktionskostnader för att möjliggöra billiga bostäder.

I bolagets affärsplan för 2020-2022 har detta konkretiserats i målet att *Vi ska bidra till att skapa en mer blandad stad, få ner vår totala produktionskostnad och färdigställa 4 200 nya bostäder under perioden 2020-2022*. I affärsplanen finns också inriktningar som konkretiseras i föreliggande strategi.

I handlingsplanen från Stadshus AB 2019 fick bolaget i uppdrag att redogöra för bolagets strategi och bedömning av möjligheter till nedskrivningar i samband med nyproduktion i ett ramverk/modell.

Föreliggande strategi bedöms omhändertata delar av uppdraget från kommunfullmäktige samt uppdraget från Stadshus AB.

Framtidenkoncernens strategi för investeringar möjliggör en effektiv styrning och skapar förutsägbarhet för dotterbolagen. Strategin skapar förutsättningar för en balanserad nyproduktionsportfölj. Nyproduktionsportföljen ska medge att koncernens finansiella strategi kan uppnås, bidra till ökad social hållbarhet och medge att koncernens volymmål kan uppnås.

Strategin innehåller också en skrivning som möjliggör att nedskrivningsvolymen som tillfälligt inte balanseras av övervärden kan uppgå till 250 mnkr.

Strategin innebär också att 100 mnkr reserveras under perioden 2020-2030 för att kompensera för minskad lönsamhet på grund av miljöinvesteringar.

Ärendet bordlades på Förvaltnings AB Framtidens styrelsemöte 2020-05-28.

## **Bedömning ur ekonomisk dimension**

Föreliggande strategi för investeringar i nyproduktion ska medge att koncernens finansiella strategi kan uppnås. Detta ska ske genom att ha en balanserad nyproduktionsportfölj där projekt med nedskrivningsbehov balanseras mot projekt med övervärden på portföljnivå. Genom att balansera lönsamma och mindre lönsamma projekt kan koncernen nå målet om en genomsnittlig lönsamhet på 5 procent. Detta bedöms både vara affärsmässigt och bidra till att säkerställa långsiktig ekonomisk stabilitet för koncernen över tid.

## **Bedömning ur ekologisk dimension**

Strategin innebär att miljö- och klimatåtgärder kan användas för att öka lönsamheten i nyproduktionsprojekt vilket kan driva innovation inom hållbart byggande enligt den inriktning som fastställts i koncernens affärsplan. Utöver det reserveras det inom ramen för strategin också 100 mnkr för perioden 2020-2030 som kan användas för att kompensera för minskad lönsamhet på grund av miljöåtgärder. Detta bedöms kunna bidra till att genomföra inriktningarna i affärsplanen om att minska och minimera klimatförsämringar, sträva efter att höja och följa upp miljökrav och att koncernens byggnader ska ha material som är klimatneutrala och giftfria.

## **Bedömning ur social dimension**

Strategin beskriver hur nyproduktionen ska kunna bidra till att staden inte ska ha några särskilt utsatta områden till år 2025, bryta den strukturella bostadssegregationen och tillföra blandade boendeformer. Genom att nyproduktionsportföljen utformas så att den medger koncernens finansiella strategi skapas utrymme för satsningar på social hållbarhet. Strategin innebär att ca 25 procent av koncernens nyproduktion ska uppföras i utvecklingsområden, att inriktningen är att vi, när vi mäter mot jämförbara marknader, ska ha de lägsta produktionskostnaderna i utvecklingsområdena i Sverige, att 50 % av nyproduktionen i utvecklingsområdena ska vara i form av bostadsrätter/äganderätter och att projekten i områdena ska utformas så att investeringsstöd kan erhållas om sådant finns. Sammantaget bedöms strategin vara tillräckligt tydlig och omfattande för att kunna bidra till faktiska resultat och därmed bidra till att vända utvecklingen i koncernens utvecklingsområden.

## **Samverkan**

Ärendet har inte bedömts vara föremål för samverkan.

## **Expedieras**

Göteborgs Stadshus AB på [goteborgsstadshus@gshab.goteborg.se](mailto:goteborgsstadshus@gshab.goteborg.se)

## **Bilagor**

1. Framtidenkoncernens strategi för investeringar i nyproduktion.

## Ärendet

Förslag till strategi för investeringar i nyproduktion är ett svar på uppdraget från Stadshus AB i handlingsplan för 2019 att ta fram ett ramverk för nedskrivningar i samband med nyproduktion. Strategin omhändertar också delar av uppdraget i kommunfullmäktiges budget för 2020 att ta fram en strategi för att minska produktionskostnader för att möjliggöra billiga bostäder.

Ärendet bordlades på Förvaltnings AB Framtidens styrelsemöte 2020-05-28.

## Beskrivning av ärendet

Föreliggande förslag på strategi för investeringar i nyproduktion omhändertar flera uppdrag parallella uppdrag för 2020 inom området nyproduktion.

## Bakgrund

I handlingsplanen från Stadshus AB 2019 fick bolaget i uppdrag att redogöra för bolagets strategi och bedömning av möjligheter till nedskrivningar i samband med nyproduktion i ett ramverk/modell. Ramverket ska hantera och beskriva hur nedskrivningar av nyproduktion i vissa fall kan vara affärsmässiga. I handlingsplanen från Stadshus fick Framtiden också i uppdrag att säkerställa att nyproduktionsprocessen fungerar ändamålsenligt samt att utvärdera hur processen fungerar. Föreliggande strategi tillsammans med reviderade riktlinjer för projekt och investeringar i Framtidenkoncernen är ett sätt att omhänderta uppdraget från Stadshus.

I kommunfullmäktiges budget för 2020 har bolaget fått ett direkt riktat mål att få ner koncernens totala produktionskostnad för nyproduktion, så att billiga lägenheter byggs utan onödiga nedskrivningskostnader. Vidare har bolaget i samma budget fått i uppdrag ta fram en strategi för att minska produktionskostnader för att möjliggöra billiga bostäder.

I bolagets affärsplan för 2020-2022 har detta konkretiserats i målet att *Vi ska bidra till att skapa en mer blandad stad, få ner vår totala produktionskostnad och färdigställa 4 200 nya bostäder under perioden 2020-2022.*

I affärsplanen återfinns också flera inriktningar som konkretiseras i föreliggande strategi. Däribland att bidra till en stad med blandade bostads- och upplåtelseformer, att bygga bostäder som alla göteborgare har råd att efterfråga, att bygga i hela staden med fokus på våra utvecklingsområden och att se till att det finns ett utbud av bostadsrätter och egnahem även i ekonomiskt svaga områden. Vidare att vi i nyproduktion ska sträva efter att, tillsammans med branschen, höja och följa upp de miljökrav som finns idag och bygga fler bostäder i material som är klimatneutrala och giftfria.

Föreliggande strategi bedöms omhänderta såväl delar av uppdraget i kommunfullmäktiges budget 2020 som uppdraget från Stadshus AB i handlingsplan 2019.

## Strategins innehåll

Strategin beskriver inriktningen för såväl projektportföljen som enskilda projekt. För att möjliggöra effektiv styrning och förutsägbarhet för dotterbolagen och leverera enligt uppdrag och mål tydliggör strategin att följande tre förutsättningar ska tillgodoses:

- Nyproduktionsportföljen ska medge att koncernens finansiella strategi kan uppnås.
- Nyproduktionsportföljen ska bidra till ökad social hållbarhet.
- Nyproduktionsportföljen ska medge att koncernens volymmål kan uppnås.

### Begränsning av nedskrivningsvolym

Strategin beskriver också hur koncernens nedskrivningsvolym ska kunna begränsas. Nyproduktionsportföljen ska uppnå en genomsnittlig direktavkastning motsvarande marknadens krav vilket innebär att den över tid ska vara balanserad så att nedskrivningar kompenseras av minst motsvarande övervärden. Det innebär att vid en given tidpunkt kan projektbeslut innehållandes nedskrivning innebära att portföljen tillfälligt innehåller större nedskrivningar än övervärden. Nedskrivningsvolymen som tillfälligt inte balanseras av övervärden ska inte överstiga 250 mnkr.

### Miljöinvesteringar

Strategin innebär att miljö- och klimatåtgärder behöver användas för att öka lönsamheten i projekten och kan därigenom driva innovation inom hållbart byggande. I vissa projekt kan det finnas skäl att även göra miljöinvesteringar som inte bidrar till ökad lönsamhet i projekten. För att möjliggöra detta reserveras 100 mnkr under perioden 2020-2030 som kan användas för att kompensera för minskad lönsamhet på grund av miljöåtgärder.

## Datum

Underskrift

Namnförtydligande

.....

Terje Johansson

VD och koncernchef

.....

Lars Just

Ekonomichef

.....

Anna-Karin Trixe

Stabschef

# Framtidenkoncernens strategi för investeringar i nyproduktion 2020-2030



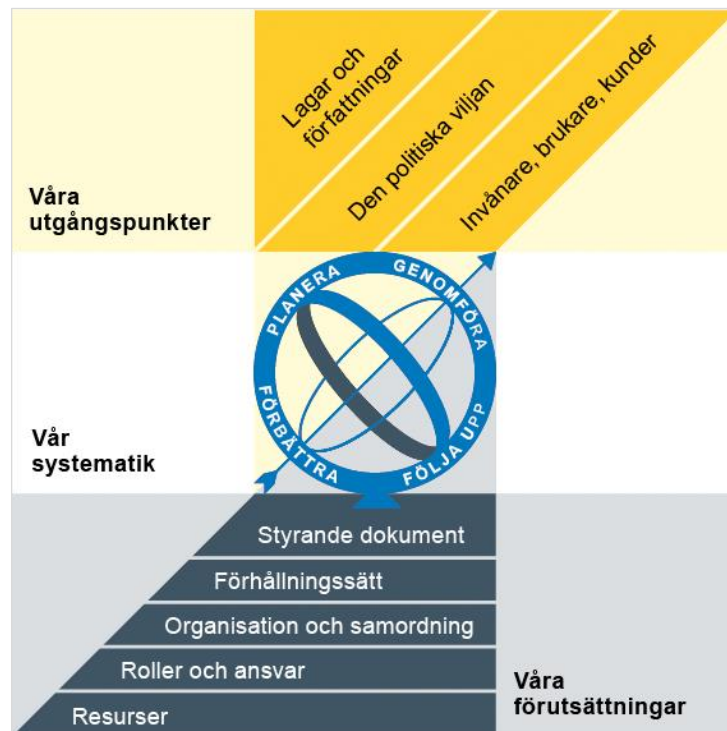
Planerande styrande dokument

Vision  
► Program  
Plan



## Göteborgs Stads styrsystem

Utgångspunkterna för styrningen av Göteborgs Stad är lagar och författningar, den politiska viljan och stadens invånare, brukare och kunder. För att förverkliga utgångspunkterna behövs förutsättningar av olika slag. Stadens politiker har möjlighet att genom styrande dokument beskriva hur de vill realisera den politiska viljan. Inom Göteborgs Stad gäller de styrande dokument som antas av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Därutöver fastställer nämnder och bolagsstyrelser egna styrande dokument för sin egen verksamhet. Kommunfullmäktiges budget är det övergripande och överordnade styrande dokumentet för Göteborgs Stads nämnder och bolagsstyrelser.

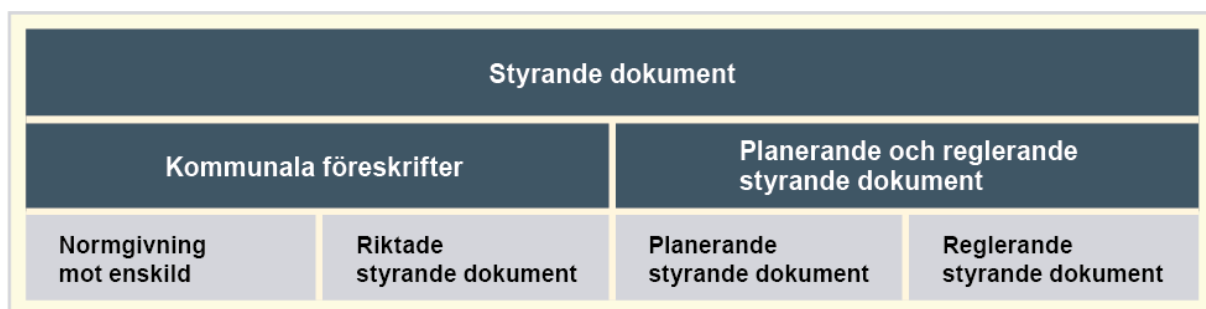


## Om Göteborgs Stads styrande dokument

Göteborgs Stads styrande dokument är våra förutsättningar för att vi ska göra rätt saker på rätt sätt. De anger vad nämnder/styrelser och förvaltningar/bolag ska göra, vem som ska göra det och hur det ska göras. Styrande dokument är samlingsbegreppet för dessa dokument.

Stadens grundläggande principer såsom demokratisk grundsyn, principer om mänskliga rättigheter och icke-diskriminering omsätts i praktisk verksamhet genom att de integreras i stadens ordinarie beslutsprocesser. Beredning av och beslut om styrande dokument har en stor betydelse för förverkligandet av dessa principer i stadens verksamheter.

De styrande dokumenten ska göra det tydligt både för organisationen och för invånare, brukare, kunder, leverantörer, samarbetspartners och andra intressenter vad som förväntas av förvaltningar och bolag. De styrande dokumenten ligger till grund för att utkräva ansvar när vi inte arbetar i enlighet med vad som är beslutat.



Dokumentnamn: Framtidenkoncernens strategi för investeringar i nyproduktion 2020-2030			
Beslutad av: Förvaltnings AB Framtidens styrelse	Gäller för: Förvaltnings AB Framtiden och samtliga dotterbolag i koncernen	Diarienummer: 2020-0115	Datum och paragraf för beslutet: 2020-05-28
Dokumentsort: Program	Giltighetstid: Tillsvidare	Senast reviderad: 2020-05-28	Dokumentansvarig: Stabschef

# Innehåll

<b>Inledning .....</b>	<b>3</b>
Syftet med denna strategi .....	3
Vem omfattas av strategin .....	3
Bakgrund .....	3
Koppling till andra styrande dokument .....	4
Stödjande dokument .....	4
Uppföljning av denna strategi.....	4
<b>Strategi.....</b>	<b>5</b>
Mål.....	5
Strategi .....	5
Nyproduktionsportföljen ska medge att koncernens finansiella strategi kan uppnås. ....	6
Nyproduktionsportföljen ska bidra till ökad social hållbarhet. ....	7
Nyproduktionsportföljen ska medge att koncernens volymmål kan uppnås. .	8
Begränsning av nedskrivningsvolym .....	9
Miljöinvesteringar .....	9

# Inledning

## Syftet med denna strategi

Syftet med Framtidenkoncernens strategi för investeringar i nyproduktion är att bidra till att koncernen kan leverera på mål och uppdrag för nyproduktionen. Strategin möjliggör effektiv styrning och förutsägbarhet för dotterbolagen.

## Vem omfattas av strategin

Strategin gäller för Förvaltnings AB Framtiden och samtliga dotterbolag i koncernen. Strategin omfattar åren 2020-2030.

## Bakgrund

I kommunfullmäktiges budget för 2020 har bolaget fått ett direkt riktat mål att få ner koncernens totala produktionskostnad för nyproduktion, så att billiga lägenheter byggs utan onödiga nedskrivningskostnader. Vidare har Förvaltnings AB Framtiden i samma budget fått i uppdrag att, tillsammans med berörda nämnder och styrelser, ta fram en strategi för att minska produktionskostnader för att möjliggöra billiga bostäder.

I bolagets affärsplan för 2020-2022 har detta konkretiserats i målet att *Vi ska bidra till att skapa en mer blandad stad, få ner vår totala produktionskostnad och färdigställa 4 200 nya bostäder under perioden 2020-2022.*

I affärsplanen återfinns också flera inriktningar inom området nyproduktion som omhändertas i föreliggande strategi.

I handlingsplanen från genomförd ägardialog med Stadshus AB 2019 fick Framtiden i uppdrag att redogöra för bolagets strategi och bedömning av möjligheter till nedskrivningar i samband med nyproduktion i ett ramverk/modell till Stadshus. Ramverket ska hantera och beskriva hur nedskrivningar av nyproduktion i vissa fall kan vara affärsmässiga. Ett ramverk för nedskrivningar har tagits fram och inarbetats som en del i föreliggande strategi.

I handlingsplanen från Stadshus AB 2019 fick Framtiden också i uppdrag att säkerställa att nyproduktionsprocessen fungerar ändamålsenligt samt att utvärdera hur processen fungerar. Föreliggande strategi tillsammans med reviderade riktlinjer för projekt och investeringar i Framtidenkoncernen är ett sätt att omhänderta detta uppdrag från Stadshus.



## **Koppling till andra styrande dokument**

Denna riktlinje utgår från det uppdrag som Framtiden har fått i sitt ägardirektiv och har kopplingar till andra styrande dokument så som:

- Ägardirektiv för övriga bolag i Framtidenkoncernen
- Framtidenkoncernens riktlinje för varsam renovering
- Framtidenkoncernens riktlinje för projekt och investeringar
- Framtidenkoncernens strategi för utvecklingsområden

## **Stödande dokument**

Stödande dokument kommer att tas fram och läggas på koncernens intranät.

## **Uppföljning av denna strategi**

Enligt Framtidenkoncernens riktlinje för projekt och investeringar ska styrelsen för Förvaltnings AB Framtiden två gånger per år få en uppföljning av nyproduktionsportföljen. Uppföljningen kan även ses som en uppföljning av denna strategi.

Strategin ska aktualitetsprövas årligen eller vid behov.

# Strategi

## Mål

Framtidenkoncernen har i uppdrag att hålla ett högt tempo i bostadsbyggandet och bygga bostäder för alla. Vi ska bidra till att skapa en stad med blandade bostads- och upplåtelseformer och vi ska 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.

Nyproduktionsstrategin omfattar investeringsbeslut från juni 2020 fram till år 2030 och syftar till att möjliggöra ägarens uppdrag och koncernens volymmål inom ramen för ett långsiktigt hållbart finansiellt ramverk.

## Strategi

Koncernens uppdrag och inriktning innehåller ett antal målkonflikter och avvägningar som ställer stora krav på styrning och innovation såväl gällande projektportföljen som i enskilda projekt. För att möjliggöra effektiv styrning, och leverera enligt uppdrag och mål ska koncernens nyproduktion tillgodose följande tre förutsättningar:

- Nyproduktionsportföljen ska medge att koncernens finansiella strategi kan uppnås.
- Nyproduktionsportföljen ska bidra till ökad social hållbarhet.
- Nyproduktionsportföljen ska medge att koncernens volymmål kan uppnås.

## Nyproduktionsportföljen ska medge att koncernens finansiella strategi kan uppnås.

Nyproduktionsportföljen ska medge att koncernens finansiella strategi kan uppnås.

- Nyproduktionsportföljen ska uppnå minst 5 procent långsiktig lönsamhet
- Nyproduktionsportföljen ska uppnå en genomsnittlig direktavkastning motsvarande marknadens krav

För att inte exponeras mot för stora finansiella risker siktar koncernens finansiella strategi på att ha en långsiktigt stabil ekonomi med största möjliga flexibilitet och handlingsfrihet. Den finansiella strategin innebär att koncernen ska ha en:

- Genomsnittlig justerad soliditet om lägst 50% över 10 år
- Belåningsgrad under 30% vid utgången av 2027
- Självfinansieringsgrad om minst 30% av nyproduktionen över 10 år

Hög soliditet och låg belåningsgrad ger koncernen en kapitalstruktur för stark finansiell ställning med lägre risk och goda förutsättningar att investera. Ekonomisk hållbarhet skapas genom en långsiktig lönsamhet och starkt kassaflöde.

Eftersom det är svårt att få tillräcklig lönsamhet i B- och C-lägen och undvika nedskrivningar är det av vikt att nyproduktionsportföljen balanseras. För att ha en ekonomi i långsiktig balans måste nyproduktionsportföljen nå en genomsnittlig lönsamhet på minst 5% samt att projekt med nedskrivningsbehov balanseras mot projekt med övervärden på portföljnivå. Det innebär att vid byggnation av bostäder i exempelvis C-lägen måste det finnas projekt med högre lönsamhet i andra områden. Genom att balansera lönsamma och mindre lönsamma projekt kan medel allokeras mellan projekten. Det kan vara affärsmässigt att även genomföra projekt som inte är lönsamma.

## Nyproduktionsportföljen ska bidra till ökad social hållbarhet.

### Nyproduktions- portföljen ska bidra till ökad social hållbarhet

- Ca 25 procent av koncernens nyproduktion ska uppföras i utvecklingsområden.
- Inriktningen är att produktionskostnaden i utvecklingsområden ska vara lägst i Sverige, mätt mot jämförbara marknader.
- Ca 50 procent av nyproduktionen i utvecklingsområden ska vara bostadsrätter/äganderätter
- Projekt i C-lägen ska utformas så att investeringsstöd kan erhållas om sådant finns.
- Nedskrivning på upp till 10 procent kan accepteras i utvecklingsområden när så är affärsmässigt motiverat.

Koncernen ska bidra till att staden inte har några särskilt utsatta områden år 2025, bryta den strukturella bostadssegregationen och tillföra blandade boendeformer. Koncernen ska bygga i utvecklingsområden för att främja integration och öka tryggheten och den sociala tilliten mellan de boende i området.

Genom att nyproduktionsportföljen utformas så att den medger att koncernens finansiella strategi kan uppnås skapas utrymme för att portföljen kan bidra till ökad social hållbarhet.

Detta görs dels genom att en större andel av nyproduktionen uppförs i utvecklingsområden. Nyproduktionen i utvecklingsområdena uppförs med en blandning av boendeformer.

Ökad social hållbarhet uppnås också genom kraftigt sänkta produktionskostnader. De bostäder som byggs i koncernens utvecklingsområden ska hålla en god standard och samtidigt ha hyresnivåer som gör att de kan efterfrågas av boende i områdena. För att möjliggöra det utan omfattande nedskrivning i projekten krävs låga produktionskostnader. Det kan uppnås genom hur projekten utformas och genomförs och genom att söka investeringsstöd om sådant finns.

Trots fokus på låga produktionskostnader bedöms finnas behov av att kunna göra nedskrivningar i projekt i koncernens utvecklingsområden. Ökad social hållbarhet uppnås därför också med en balanserad portfölj som skapar utrymme för nedskrivningar på upp till 10 procent i dessa projekt, genom att övervärden kan nås i de ca 75 procent av nyproduktionen som uppförs utanför utvecklingsområdena.

## Nyproduktionsportföljen ska medge att koncernens volymmål kan uppnås.

Nyproduktionsportföljen ska medge att koncernens volymmål kan uppnås

- Koncernen ska säkerställa en långsiktig tillgång till omkring 5 000 byggrätter.
- Ca 50 procent av koncernens nyproduktion ska vara industriellt/konceptuellt byggande.
- Inriktningen är att parkering i nyproduktion ska bära sin egen kostnad.

Koncernens mål är att över tid producera en omfattande volym av nya bostäder, såväl hyresrätter som bostadsrätter och äganderätter. Målet kräver en långsiktig tillgång till ett stort antal byggrätter i form av planlagd mark eller mark som bedöms kunna bli byggbar inom ca 10 år. Koncernen arbetar därför med att på olika sätt få tillgång till byggrätter som både möjliggör en stor produktion och rimliga produktionskostnader.

En förutsättning för att nå koncernens volymmål är att produktionskostnaderna kan hållas låga så att nya bostäder kan produceras till rimliga hyror. Låga produktionskostnader beror på många faktorer men koncernen har särskilt identifierat behov av att i alla delar av byggprocessen sträva efter att återupprepa väl fungerande och kostnadseffektiva lösningar. Av koncernens nyproduktion ska därför ca 50 procent vara industriellt/konceptuellt byggande där användandet av de ramavtal som finns på marknaden vad gäller koncepthus och delta i framtagandet av ramavtal för nya koncepthus prioriteras.

Koncernen har också identifierat parkering som en väsentlig orsak till höga produktionskostnader. Höga parkeringstal och krav på parkeringslösningar i garage ovan eller under mark innebär att projektens ekonomi belastas och att hyresnivåerna för de boende höjs. Koncernens inriktning är därför att parkering i nyproduktion ska bära sin egen kostnad. Det innebär att koncernen arbetar för lägre parkeringstal, bättre nyttjande av befintligt parkeringsbestånd och minskat antal parkeringsplatser genom mobilitetsåtgärder.

## Begränsning av nedskrivningsvolym

Nedskrivningsvolymen som tillfälligt inte balanseras av övervärden ska inte överstiga 250 mnkr.

Att nyproduktionsportföljen ska uppnå en genomsnittlig direktavkastning motsvarande marknadens krav innebär att den över tid ska vara balanserad så att nedskrivningar kompenseras av minst motsvarande övervärden. Vid en given tidpunkt kan dock projektbeslut innehållandes nedskrivning innebära att portföljen tillfälligt innehåller större nedskrivningar än övervärden. Nyproduktionsportföljen behöver därför kunna innehålla en begränsad volym av nedskrivningar som inte balanseras av övervärden.

## Miljöinvesteringar

100 mnkr reserveras under perioden 2020-2030 för att kompensera för minskad lönsamhet på grund av miljöinvesteringar.

Strategin innebär att miljö- och klimatåtgärder behöver användas för att öka lönsamheten i projekten. Strategin kan därigenom driva innovation inom hållbart byggande i enlighet med den miljöinriktning som fastställs i koncernens affärsplan.

I vissa projekt kan det dock finnas skäl att även göra miljöinvesteringar som inte bidrar till ökad lönsamhet i projekten. För att möjliggöra detta reserveras 100 mnkr under perioden 2020-2030 som kan användas för att kompensera för minskad lönsamhet på grund av miljöåtgärder.