

Styrelsehandling nr 19
Datum 2020-12-15
Diarienummer 2020-0253

Handläggare
Anna Staxång
Telefon: 031-773 75 52
E-post: anna.staxang@framtiden.se

Återrapportering till Stadshus AB av handlingsplan 2020 - Genomförande av strategi för utvecklingsområden

Förslag till beslut

Styrelsen för Förvaltnings AB Framtiden:

1. Att godkänna återrapportering till Stadshus AB av handlingsplan 2020 avseende redovisning av genomförande av strategi för utvecklingsområden.

Ärendet

Göteborgs Stadshus AB ska enligt ägardirektivet genomföra ägardialog med de direktunderställda bolagen. Ägardialogerna redovisas skriftligt till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige och kompletteras med handlingsplaner. Ägardialogen mellan Stadshus AB och Förvaltnings AB Framtiden genomfördes 8 september 2020. Redovisningen från ägardialogen innehåller de generella frågeställningar som varit föremål för diskussion under ägardialogen, väsentliga frågeställningar som lyfts under dialogen samt handlingsplan. Styrelsen för Göteborgs Stadshus AB beslutade 2020-11-02 om redovisning av ägardialog och handlingsplan för Förvaltnings AB Framtiden. Handlingsplanen innehåller nedanstående två uppdrag till bolaget varav föreliggande ärende omhändertar uppdrag 2.

1. Förvaltnings AB Framtiden får i uppdrag att fördjupa beskrivning och analys av konkurrerande verksamheters ekonomiska lönsamhet i relation till de egna verksamheternas förmåga att uthålligt ge en marknadsmässig lönsamhet. (Rapporteringen ska ske skriftligt till Stadshus AB senast i mitten av mars 2021.)
2. Med koppling till genomförandet av strategin för utvecklingsområden ombeds Framtiden att redovisa ett antal punkter kopplat till genomförande av strategi för utvecklingsområden. (Redogörelsen ska ske skriftligt till Stadshus AB senast vid årsskiftet 2020/21)

Bifogad rapport innehåller en redovisning av och är till sitt innehåll strukturerad utifrån de fyra punkter som Framtiden ombetts av Stadshus att besvara i uppdraget:

- moderbolagets samlade analys utifrån dotterbolagens underlag vad gäller strategins genomförande och hur det ska mätas/följas upp
- hur koncernen avser att samverka med staden på ett strukturellt plan (bl.a. inom ramen för Jämlikt Göteborg) i genomförandet av strategin

- vilken prioritering av nyproduktionsportföljen som behöver ske (utökning i utvecklingsområden) och konsekvenser av prioriteringen
- hur finansiering av extra insatserna inom superförvaltning och stadsutveckling ska ske mer konkret och vilken påverkan som strategin får på de ekonomiska måltalen i ägardirektivet.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Ärendet är av administrativ karaktär och bolaget har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån denna dimension.

Bedömning ur ekologisk dimension

Ärendet är av administrativ karaktär och bolaget har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån denna dimension.

Bedömning ur social dimension

Ärendet är av administrativ karaktär och bolaget har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån denna dimension.

Samverkan

Ärendet har inte bedömts vara föremål för samverkan.

Expedieras

Stadshus AB

Bilagor

1. *Genomförande av strategi för utvecklingsområden - Förvaltnings AB
Framtidens återrapporering till Stadshus AB av handlingsplan 2020*

Datum

Underskrift

.....

.....

Namnförtydligande

Terje Johansson

VD och koncernchef

Anna-Karin Trixe

Stabschef



Genomförande av strategi för utvecklingsområden 2020-2030

Förvaltnings AB Framtidens återrapportering till Stadshus AB
av uppdrag i handlingsplan 2020

Innehåll

BAKGRUND – FRAMTIDENS STRATEGI FÖR UTVECKLINGSOMRÅDEN	3
UPPDRAG STADSHUS HANDLINGSPLAN	4
ANALYS AV DOTTERBOLAGENS UNDERLAG	5
Samlad bedömning Superförvaltning	6
Samlad bedömning Framtidens stadsutveckling	6
Samlad bedömning framtida organisation	6
STYRNING OCH LEDNING	7
Styrningsmodell	7
Uppföljning	10
Styrkort	10
Följeforskning	11
SAMVERKAN MED STADEN	12
Samverkansområden	12
Arbetsordning för samverkan	13
Nyckelaktörer och behov	14
Tidplan samverkan	16
Befintliga strukturer för tvärssektoriell samverkan	17
Göteborgs stads Program för en jämlik stad 2018 - 2026	17
Program för Göteborgs Stads trygghetsfrämjande och brottsförebyggande arbete	18
Göteborgs Stads näringslivsstrategiska program 2018–2035	18
PRIORITERING AV NYPRODUKTIONSPORTFÖLJEN	19
FINANSIERING	22

Bakgrund – Framtidens strategi för utvecklingsområden

I kommunfullmäktiges beslutade budget för 2020 uttrycks ambitionen att ingen del av staden ska finnas med på polisens lista över särskilt utsatta områden 2025.

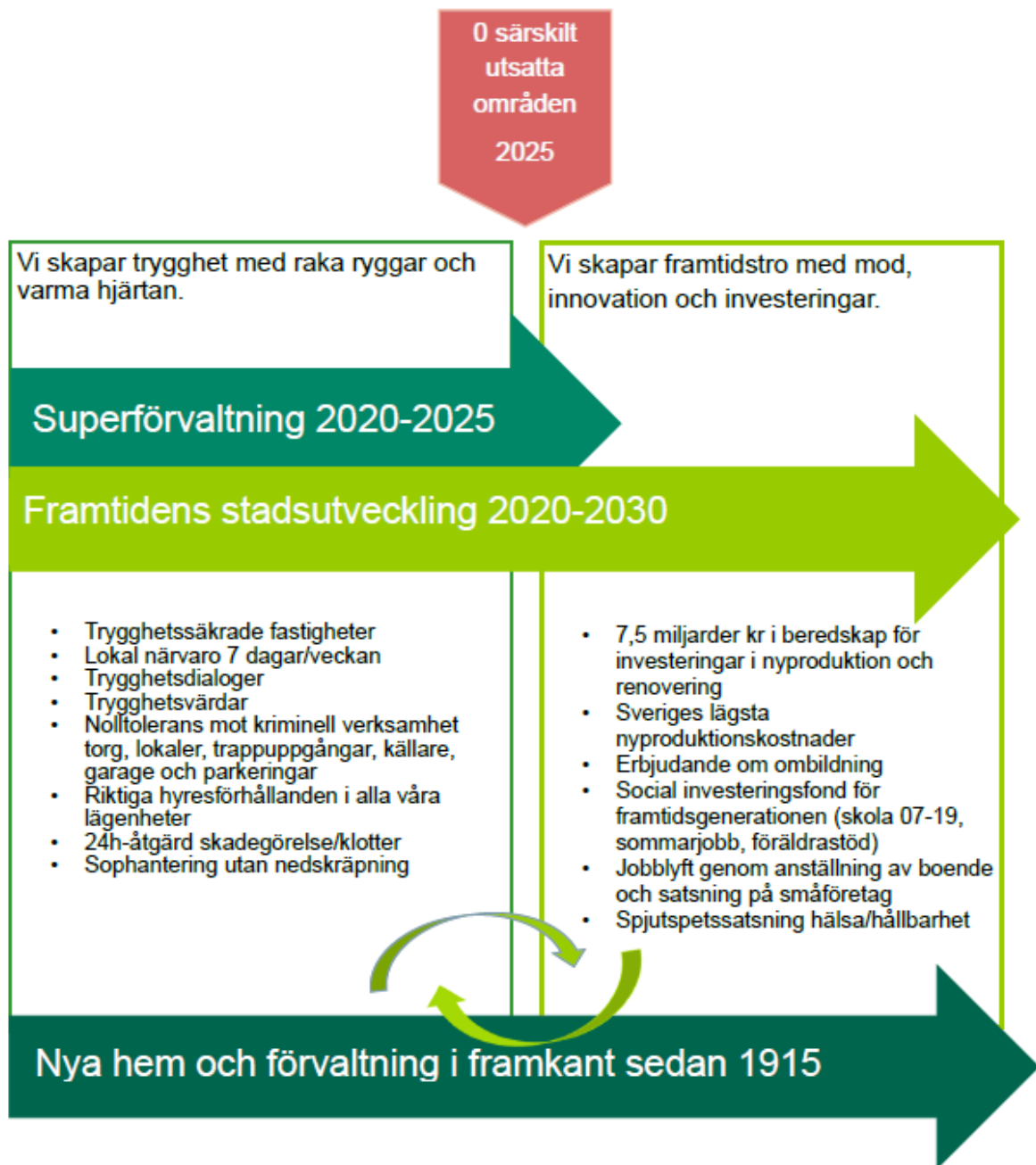
Framtidenkoncernen har fattat beslut om en omfattande strategi för våra utvecklingsområden (enligt polisens definition likställda med deras särskilt utsatta områden) 2020-2030, för att möta denna ambition. Strategin består av två delar; Superförvaltning och Framtidens stadsutveckling.

Superförvaltning innebär en intensifiering av den löpande förvaltningen av våra fastigheter och områden genom ett antal insatser som sätter fokus på ökad närvaro av hyresvärden och ökad trygghet för våra hyresgäster. Strategin pekar också på möjligheten att komplettera med ytterligare insatser vid behov, med utgångspunkt i varje områdes specifika förutsättningar.

Framtidens stadsutveckling syftar till att skapa framtidstro i våra områden och bland våra hyresgäster. Denna del av strategin omfattar betydande investeringar i nyproduktion, erbjudanden om ombildningar för ökad blandning av upplåtelseformer, samt olika typer av sociala insatser och innovativa spjutspetsinsatser.

Vidare beskriver strategin vilka kulturella, organisatoriska och ekonomiska förutsättningar som krävs för att vi ska kunna åstadkomma den områdesförflyttning som den övergripande ambitionen ger uttryck för. Totalt ger strategin ett extra utrymme för insatser på elva miljarder kronor.

Nedanstående bild sammanfattar koncernens strategi för utvecklingsområden och de insatser som ingår i våra huvudstrategier som vi kallar för *Superförvaltning* och *Framtidens stadsutveckling*.



Uppdrag Stadshus handlingsplan

Göteborgs Stadshus AB ska enligt ägardirektivet genomföra ägardialog med de direktunderställda bolagen. Ägardialogerna redovisas skriftligt till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige och kompletteras med handlingsplaner. Ägardialogen mellan Stadshus AB och Förvaltnings AB Framtiden genomfördes 8 september 2020. Redovisningen från ägardialogen innehåller de generella frågeställningar som varit föremål för diskussion under ägardialogen, väsentliga frågeställningar som lyfts under dialogen samt handlingsplan. Styrelsen för Göteborgs Stadshus AB beslutade 2020-11-02 om redovisning av ägardialog och handlingsplan för Förvaltnings AB Framtiden. Handlingsplanen innehåller två uppdrag till bolaget. I föreliggande rapport redovisas svar på uppdrag 2 i handlingsplanen från Stadshus.

Uppdraget är formulerat enligt följande:

Strategin är det övergripande styrande dokumentet för utvecklingsområden. Strategin omfattar insatser på totalt 11 miljarder mellan åren 2020–2030 som ska finansieras genom prioriteringar inom befintlig portfölj. Moderbolaget har gett de förvaltande dotterbolagen i uppdrag att inkomma med förslag på lokala strategier, de byggande dotterbolagen att ta fram underlag för prioritering av nyproduktion och till Störningsjouren och GöteborgsLokaler att inkomma med underlag som visar hur bolagen kan stödja strategins genomförande. Framtiden ombeds att redovisa följande:

- moderbolagets samlade analys utifrån dotterbolagens underlag vad gäller strategins genomförande och hur det ska mätas/följas upp
- hur koncernen avser att samverka med staden på ett strukturellt plan (bl.a. inom ramen för Jämlikt Göteborg) i genomförandet av strategin
- vilken prioritering av nyproduktionsportföljen som behöver ske (utökning i utvecklingsområden) och konsekvenser av prioriteringen
- hur finansiering av extra insatserna inom superförvaltning och stadsutveckling ska ske mer konkret och vilken påverkan som strategin får på de ekonomiska måtalen i ägardirektivet

Rapporten har till sitt innehåll strukturerats med utgångspunkt i de fyra efterfrågade punkterna från Stadshus AB.

Analys av dotterbolagens underlag

Styrelsen för Förvaltnings AB Framtiden beslutade 2020-06-12 om Framtidenkoncernens strategi för utvecklingsområden 2020-2030. Styrelsen beslutade i samband med strategin också:

- Att uppdra åt Poseidon, Bostadsbolaget, Familjebostäder och Gårdstensbostäder att senast 2020-09-14 inkomma med förslag till lokala strategier som inom ramen för strategin för utvecklingsområden möjliggör att Bergsjön, Biskopsgården, Hammarkullen, Hjällbo, Lövgärdet respektive Tynnered flyttas ner från särskilt utsatta områden 2025 samt att inget område flyttas upp till särskilt utsatt område. I uppdraget ingår att identifiera områden som riskerar att utvecklas till särskilt utsatta områden och föreslå förebyggande åtgärder för dessa.
- Att uppdra åt Framtiden Byggutveckling samt Egnahemsbolaget att senast 2020-09-14 inkomma med underlag till områdeprioritering och utökning av nyproduktion som möjliggör att strategin för utvecklingsområden kan genomföras.
- Att uppdra åt Störningsjouren och GöteborgsLokaler att senast 2020-09-14 inkomma med underlag till stödjande insatser som inom ramen för respektive bolags uppdrag möjliggör att strategin för utvecklingsområden kan genomföras.

- Att inleda arbetet med strategi för utvecklingsområden i befintlig organisationsstruktur.
- Att ge Poseidon, Bostadsbolaget samt Familjebostäder i uppdrag att senast 15 oktober inkomma med bedömning av lämplig organisation för respektive utvecklingsområde samt motivera hur bedömd organisation möjliggör genomförande av strategi för utvecklingsområden.

Samlad bedömning Superförvaltning

Samtliga dotterbolag inkom med förslag på lokala strategier i enlighet med tidplanen. Framtidens bedömning av de insatser som dotterbolagen föreslår genomföra inom ramen för superförvaltning är att de har god följsamhet mot den koncerngemensamma strategin och att de innehåller konkreta och genomförbara förslag på insatser. Flera insatser bedöms kunna starta så att de får genomslag redan 2021 och i vissa fall har arbetet redan startat under hösten 2020. För att främja effektivitet och samsyn har koncernledningen fattat beslut om att ett antal insatser ska samordnas koncerngemensamt. Det gäller tex trygghetsäkrade fastigheter, arbetet för riktiga hyresförhållanden i alla våra lägenheter och sophantering utan nedskräpning. Bolagets bedömning är att de planerade insatserna rymms inom de totalt sett 3,5 miljarder för ökad drift och underhåll för 2020-2030 som koncernen har beredskap för.

Samlad bedömning Framtidens stadsutveckling

Framtidens bedömning av de insatser och investeringar som dotterbolagen föreslår inom Framtidens stadsutveckling är att de ligger i linje med strategin och bedöms som genomförbara inom tidsramen. Inom samtliga insatsområden sker en tydlig ambitionshöjning jämfört med nuläge. Även inom Stadsutveckling bedöms ett flertal insatser tex social investeringsfond, jobbluft och spjutspetsatsning behöva fortsatt koncerngemensam samordning. Ett förslag till social investeringsfond i form av en stiftelse har tagits fram för beslut i Framtidens styrelse innan årsskiftet för att därefter hemställas till kommunfullmäktige. Finansiellt utrymme för investeringar i befintligt bestånd och nyproduktion per område kan fastställas först efter att affärsplan och budget har beslutats, vilket sker i december. Den ekonomiska bedömningen kommer under strategins genomförande behöva uppdateras årligen utifrån både koncernövergripande prioriteringar och prioriteringar inom bolaget. Varje enskilt investeringsärende kommer prövas enligt gällande riktlinjer. Framtidens bedömning av vilken prioritering som behöver ske av nyproduktionen för genomförande av stadsutveckling framgår i ett separat avsnitt längre fram i rapporten.

Samlad bedömning framtida organisation

De bostadsförvaltande dotterbolagen har i enlighet med uppdrag från koncernstyrelsen inkommit till Framtiden med bedömningar av lämplig organisation för respektive utvecklingsområde. Bolagens bedömningar varierar mellan de olika utvecklingsområdena och mellan bolagen. Risker med dagens organisation i de utvecklingsområden där koncernen har flera dotterbolag idag och möjligheter med en annan organisering lyfts fram av Poseidon och

Familjebostäder, medan Bostadsbolaget ser fördelar med dagens organisation och enbart risker med ytterligare bolagsbildningar.

Bolagets bedömning är att en organisationsförändring bör genomföras för att förstärka styrmodellen för utvecklingsområdena och förbättra förutsättningarna till måluppfyllelse av strategi för utvecklingsområden.

De två huvudsakliga motiven för organisationsförändringen är för det första att det bedöms väsentligt försvåra genomförandet när flera av koncernens bostadsförvaltande bolag ska samverka kring genomförandet av strategin i samma område och för det andra att det bedöms väsentligt öka risken för bristande måluppfyllelse att samma bostadsförvaltande bolag ska ansvara för flera utvecklingsområden.

Mot denna bakgrund föreslås bolaget att två bolag bildas för att bedriva koncernens verksamhet i Biskopsgården respektive Tynnered/Frölunda Torg. Syftet är att öka förutsättningarna för måluppfyllelse genom en stark lokal förankring, effektivare styrning, mer ändamålsenliga insatser och ökat hyresgästinflytande.

Förslaget innehåller frågor som är av principiell beskaffenhet och ärendet kommer efter att ha behandlats i koncernstyrelsen i december, och under förutsättning att beslut fattas, att hemställas till kommunfullmäktige för ställningstagande för att kunna genomföras. Förslaget har skickats på remiss till berörda dotterbolag där de ombetts svara på kompletterande frågor kring förslagets konsekvenser.

Styrning och ledning

Uppdraget att genomföra koncernens strategi för utvecklingsområden 2020-2030 är omfattande och svårt. Att arbeta med områdesutveckling som gör skillnad på riktigt kräver stora insatser och tydlig styrning. Det är bolagets bedömning att koncernen har kapacitet att driva ett sådant arbete men också att det krävs fokus på verkningsfulla insatser och omfattande ekonomiska satsningar. Koncernen har god kännedom om vilka insatser som behövs och har effekt och kan bygga vidare på tidigare goda insatser och samtidigt addera mer kraft och innovation. De ekonomiska prioriteringar som krävs har koncernen också möjlighet att göra. Mot den bakgrunden har koncernen i samband med beslut om strategin för utvecklingsområden identifierat styrning som den största utmaningen i genomförandet av strategin.

Styrningsmodell

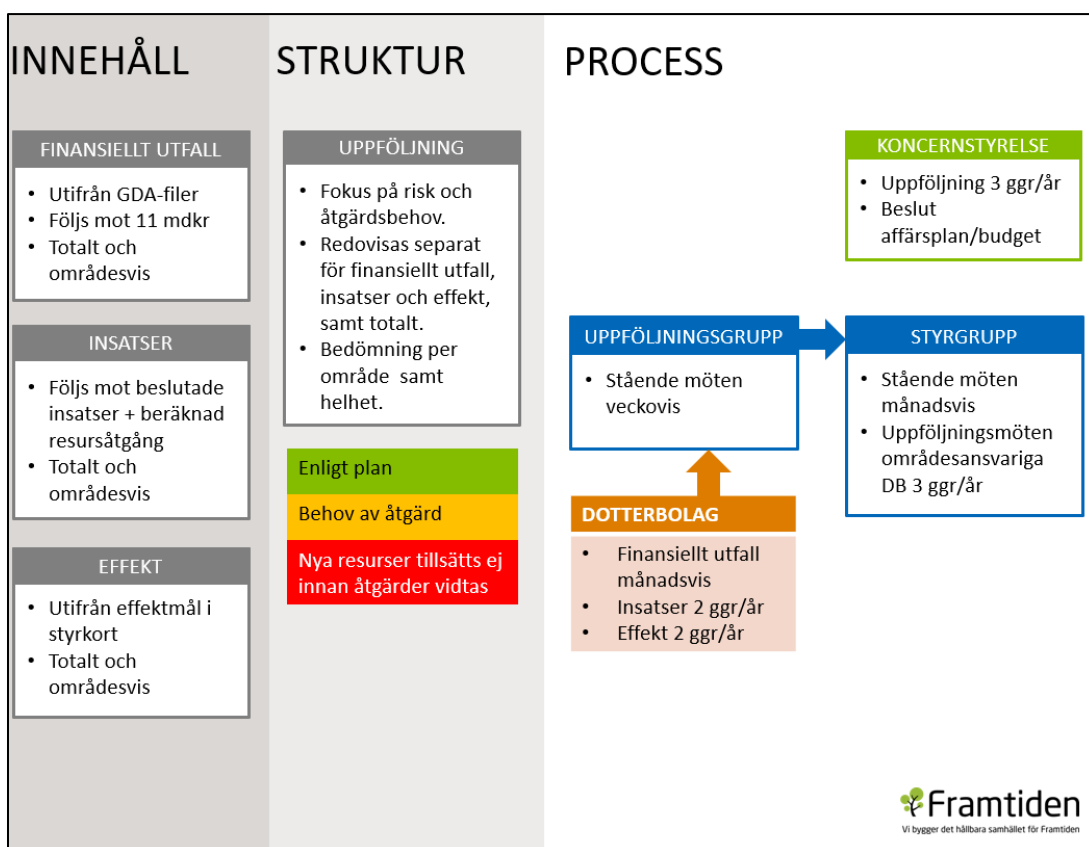
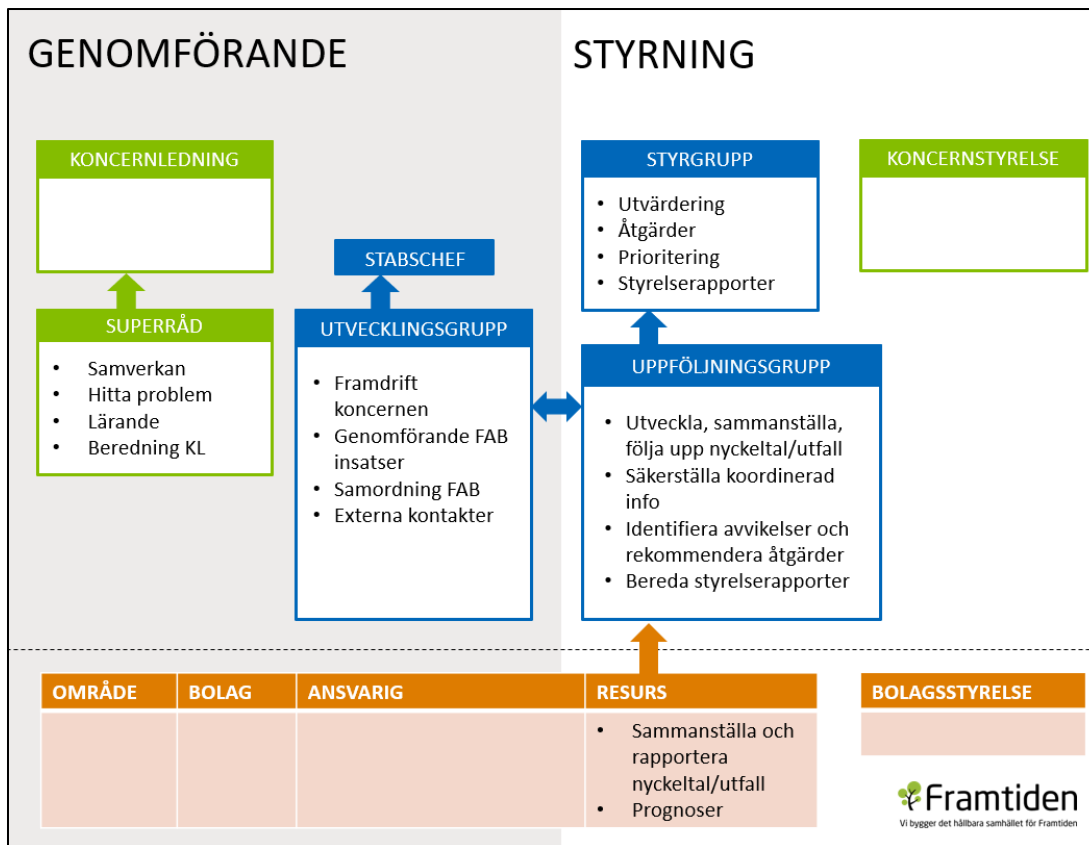
För att få genomslag kommer Framtidenkoncernens strategi för utvecklingsområden styras och genomföras med flera verktyg, där förslag till en ny framtida organisering av de bostadsförvaltande bolagen är ett. Tabellen nedan sammanfattar styrmodellen.

	KONCERN	DOTTERBOLAG
STYRANDE DOKUMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för utvecklingsområden • Strategi för investeringar i nyproduktion • Lokala strategier (beslut) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lokala strategier (förslag)
LEDNING	<ul style="list-style-type: none"> • Genomförande koncernövergripande insatser 	<ul style="list-style-type: none"> • Genomförande lokala strategier
SAMVERKAN	<ul style="list-style-type: none"> • Koncerngemensamma råd/grupper 	
UPPFÖLJNING	<ul style="list-style-type: none"> • Fastställer styrkort/uppföljningsmodell 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapporteringsansvar
RESURSSÄTTNING	<ul style="list-style-type: none"> • Kassaflödesmål 	<ul style="list-style-type: none"> • Bolagsintern prioritering

Som stöd för genomförande av strategin, framförallt insatserna inom superförvaltning, kommer ett nytt koncerngemensamt ”Superråd” och ett antal grupper tillsätts med olika uppdrag i arbetet med att styra och genomföra arbetet med strategin. Moderbolaget kommer bland annat tillsätta en utvecklingsgrupp och en uppföljningsgrupp. Utvecklingsgruppen kommer bestå av ett antal utvecklingsinriktade roller på moderbolaget och fokusera på koordinering och framdrift i de insatser i strategin som behöver samordnas koncerngemensamt. Gruppen kommer också koordinera externa kontakter och samverka med andra aktörer som bedöms väsentliga för ökad måluppfyllelse.

Uppföljningsgruppens uppgift kommer vara att följa upp nyckeltal, säkerställa koordinerad info till dotterbolag, identifiera avvikelser och rekommendera åtgärder. Uppföljningsgruppen tar fram underlag till och rapporterar till en styrgrupp som kommer att ha regelbundna avstämningar med företrädare för respektive utvecklingsområde. Styrgruppen kommer fokusera på utvärdering av genomförda insatser och uppnådda resultat samt framtagande av eventuella åtgärdsplaner och prioriteringar framåt. Innehåll och dokumentation från mötena kommer bland annat utgöra underlag för återrapportering till Framtidens styrelse.

Bilderna nedan illustrerar moderbolagets struktur och process för genomförande och styrning. Strukturen, som beskrivs närmare i ärendet förslag till styrning och organisation i utvecklingsområden, bedöms ändamålsenlig för den första fasen av genomförandet av strategin för utvecklingsområden. Förändringar görs löpande vid behov för att bibehålla en ändamålsenlig styrning.



Uppföljning

Uppföljning av strategin kommer delvis ske inom ramen för den ordinarie rapporteringen till styrelse och kommunstyrelse i delårsrapporter och årsrapporter där mål, strategier och uppdrag i koncernens affärsplan följs upp. Utöver det kommer en fördjupad uppföljning av insatser och effekter av strategin att göras med hjälp av ett styrkort.

Styrkort

Styrkortet innehåller ett antal mätetal för att följa de insatser som görs i utvecklingsområdena och vilken effekt de får över tid (se bilaga 1). Mätningarna ska stödja våra förutsättningar att nå vårt mål och genomföra våra strategier. De ska primärt ses som ett styrmedel, och sekundärt som ett verktyg för planering, mätning och uppföljning. Mätningarna relaterar kortsiktiga aktiviteter till långsiktiga målsättningar genom att översätta vårt mål om att inget område ska finnas med på polisens lista över särskilt utsatta områden år 2025 till konkret handling och kommunicera målet internt och externt. Styrkortet ska också fungera som stöd i vår strategiska planering och möjliggöra återkoppling (mätning och uppföljning) och lärande, samt tydliggöra existerande orsak-verkan samband. Vi ser behov av att mäta insatser och effekter enligt vissa principer:

- Insatserna bryts ner i konkreta aktiviteter, vilka vi följer och utvärderar över tid, både kvalitativt och kvantitativt, dock med primärt fokus på kvantitativa mätetal.
- Effekterna härleds från insatserna, och mäts genom både primära och sekundära indikatorer.
- De primära indikatorerna går att härleda till enskilda insatser och mätetal, medan de sekundära indikatorerna relaterar till det övergripande strategiska målet. Indikatorerna är företrädesvis av kvalitativ karaktär.
- Indikatorerna i sin helhet relaterar till det underliggande metodstödet i den lägesbild som polisen tar fram, men koncentreras till aspekter kopplade till våra strategiska effektmål (trygghetsskapande och skapande av framtidstro), där vi som fastighetsbolag ser förutsättning för självständig mätning och utvärdering. På detta sätt kan vi både relatera och komplettera polisens lägesbilsbedömning.
- Vi mäter på koncern-, bolags- och områdesnivå.

Att kvantifiera omfattningen av enskilda insatser, även i relation till relaterade kostnader, är nödvändigt för att kunna härleda resultaten av de insatser som strategin omfattar. En kontinuerlig återkoppling och utvärdering av dessa insatser ser vi också kommer ge oss förutsättningar att revidera den nuvarande strategin, genom till exempel kompletterande eller förstärkta insatser. De primära indikatorer som relaterar till enskilda insatser och mätetal, samt de sekundära indikatorer som relaterar till de övergripande strategiska målen, är tänkta att både spegla innehållet och metoderna i polisens metodstöd, samt även sådana aspekter som vi som fastighetsbolag ser förutsättningar att mäta och utvärdera på ett tillförlitligt sätt. Genom strukturerad och återkommande datainsamling kopplat till varje enskild indikator kan vi inte bara härleda och i viss mån förutspå polisens bedömningar, utan också stödja dem i

deras arbete genom att bidra med kunskap och nulägesbilder som kompletterar deras bedömningar.

Följeforskning

Utöver ovan kommer en fölieforskningsgrupp bildas som, genom ett antal delprojekt, kan bidra med en genomlysning av strategins genomförande. Både som en del i att utvärdera affärsmässigheten och för att möjliggöra kontinuerlig utvärdering av strategins effekter. Fölieforskningsuppdraget ska stärka både koncernens lärande i relation till strategins genomförande och koncernens övergripande verksamhet. Vidare ses uppdraget möjliggöra generella insikter och slutsatser kopplade till fastighetsbolagens roll för att möjliggöra områdesförflyttning, bland annat genom ökad trygghet och bruten strukturell bostadssegregation.

Vi kommer utifrån ovanstående utgångspunkt söka maximalt fem delprojekt, vilka ska belysa lika många relevanta och kompletterande forskningsperspektiv och frågeställningar. Varje delprojekt kan representeras av en eller flera forskare. Tillsammans definierar dessa delprojekt innehållet i det forskningsprogram inom vilket fölieforskningsgruppen ska bedriva sin forskning.

Framtiden ser förutsättning att finansiera fölieforskningsgruppen till en omfattning av maximalt två miljoner kr per år under fem års tid, totalt tio miljoner kr. Dock ses kompletterande finansiering från andra anslagsgivare som positivt vid bedömningen av inkommande förslag på delprojekt.

Fölieforskningen förväntas kunna inledas under våren 2021, och därefter pågå i fem år, med förväntad slutredovisning våren 2026. En möjlig förlängning av specifika frågeställningar till 2030 (motsvarande tiden för strategins totala omfattning) kan diskuteras i samband med de årliga delrapporter som fölieforskningsgruppen förväntas producera. Detsamma gäller förutsättningar för senare retrospektiv och utvärderingar, att genomföras efter 2025.

Samverkan med staden

En viktig utgångspunkt för arbetet med Framtidenkoncernens strategi för utvecklingsområden är betydelsen av att samverka både internt i stadens organisation och med externa aktörer för att genom **konkreta aktiviteter** skapa ännu större effekt och öka möjligheterna att nå målet.

Gårdstensbostäder har i sitt arbete aktivt drivit samverkansprocesser kring olika insatser istället för att arbeta i plattare nätverksformer. Lokal förankring och närvaro i området har varit avgörande för framgång. Koncernen har kapacitet att leda arbetet i våra utvecklingsområden, att vara en samlande kraft och pådrivande i samtliga sex särskilt utsatta områden för att skapa förändring.

Framtidenkoncernens strategi för utvecklingsområden slår fast att vi ska göra allt vi kan – med raka ryggar och varma hjärtan för att nå målet. Vi ser att våra insatser räcker långt och det är inte möjligt utan oss, men för att det i Göteborg inte ska finnas några särskilt utsatta områden 2025 måste alla göra allt de kan.

De olika delarna i kommunens verktygslåda måste göra samma prioriteringar vid samma tidpunkter för att få maximal effekt av insatta resurser. Detta uppnås inte framförallt genom tillskapande eller utökning av stadenövergripande samverkansforum utan vår övertygelse är att den viktigaste framgångsfaktorn för förändringsarbetet är tydliga prioriteringar i linjeverksamheten.

Framtidens bedömning är därför att det är inom ramen för linjeorganisationerna som huvuddelen av samverkan bör ske. När det finns behov av strategisk dialog kring stadenövergripande frågor avser Framtiden framförallt att föra de i forum och strukturer som redan finns för tvärspektoriell samverkan (exempelvis samordningen kopplat till Program för jämlik stad).

Samverkansområden

Insatserna i Framtidens strategi för utvecklingsområden är valda bland annat utifrån att de bedöms ligga inom ramen för koncernens rådighet och uppdrag. De flesta planerade insatser kan koncernen genomföra utan samverkan med andra aktörer, medan ett par insatser kräver samverkan för att kunna genomföras fullt ut. Vissa insatser som Framtiden har egen rådighet att genomföra kan också förstärkas av samverkan med andra aktörer.

Superförvaltning och Framtidens stadsutveckling syftar till att skapa trygghet och framtidstro. I bredare bemärkelse finns därför en potential i samverkan med flera aktörer. Tryggheten och framtidstron i våra utvecklingsområden bedöms kunna öka väsentligt genom de insatser som Framtiden har egen rådighet över, men kan också öka ytterligare genom samverkan med flera av stadens aktörer (liksom med andra myndigheter och externa aktörer).

Från Framtidenkoncernens sida ser vi tre samverkansområden:

1. Samverkan för att genomföra vissa insatser

För genomförandet av några av insatserna i strategin finns ett **beroende till andra aktörer (interna och externa)**. Här avser koncernen tydligt kommunicera vilka behov vi ser för att kunna säkerställa framdrift i strategins genomförande. Detta gäller främst insatser inom Framtidens Stadsutveckling, där möjligheter att genomföra strategins ambitioner inom nyproduktion till viss del är beroende av prioriteringar hos stadens planerande förvaltningar.

2. Samverkan för att förstärka vissa insatser

Vi arbetar med komplexa utmaningar. Framtiden har stor rådighet över de flesta av strategins insatser, men genomförandet kan i vissa delar få större genomslag genom **samverkan på insats/aktivitetsnivå**. Dels för att överbrygga glapp mellan olika uppdrag, undanröja hinder och dels för att driva innovation och nytänkande vilket ökar förutsättningarna för att lyckas.

3. Samverkan för att generellt stärka trygghet och framtidstro

De socioekonomiska aspekterna spelar en avgörande roll för utvecklingen av ett område. För att nå målet krävs förstärkta insatser och tydliga **prioriteringar av linjeverksamheterna** i de sex särskilt utsatta områdena. Framtidenkoncernen avser därutöver att bidra med komplementära insatser inom ramen för koncernens uppdrag. För detta är det i vissa delar relevant att samverka med stadens aktörer för socialtjänst, grundskola och arbetsmarknad/vuxenutbildning.

Arbetsordning för samverkan

Framtiden vill arbeta utifrån en arbetsordning där vi identifierar och definierar problem tillsammans, tar fram konkreta förslag på lösningar som testas och som vi sedan kan skala upp om de visar sig ha goda effekter.

Uppdraget är att göra något som ingen annan tidigare lyckats med, dvs förflytta sex områden på fem år bort från polisens lista över särskilt utsatta områden. Det kräver att vi utvecklar vår innovativa förmåga och kan jobba strukturerat med innovation i skärningspunkten mellan våra olika linjeuppdrag.

Utgångspunkten för samverkan bör vara att ställa sig frågorna:

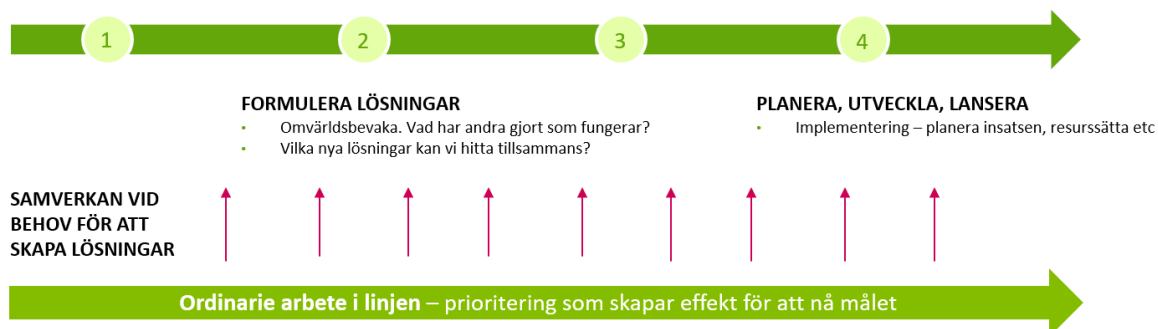
- Hur ser problembilden ut?
- Vad kan ha effekt?
- Vad behöver vi utveckla i samverkan?

VAD ÄR PROBLEMET?

- Invånarens/hyresgästens/ organisationens behov?
- Förutsättningarna?
- Vilka bör vara med för att hitta lösningar?

SKAPA KONCEPT

- Välja ut de idéer eller strategier som vi tror bäst löser problemet
- Formulera insats
- Provtrycka/testa i liten skala (pilotprojekt)
- Utvärdera



Nyckelaktörer och behov

Med utgångspunkt från ovanstående beskrivning av samverkansbehov har Framtiden identifierat sex nyckelaktörer för samverkan i staden.

Framtiden för idag eller kommer att initiera samtal med nyckelaktörerna för att precisera behoven och identifiera samverkansytor.

Som framgår av skissen identifierar koncernen utöver aktörer i Göteborgs stad också andra externa aktörer där samverkan kan bidra till att stärka förutsättningarna för måluppfyllelse.

Superförvaltning

Insatser	Nyckelaktörer för samverkan i staden	Övriga Samverkansaktörer	Behov/önskemål
Trygghetssäkrade fastigheter			
Lokal närvaro 7 dagar/vecka		Socialförvaltningarna Idrott- och föreningsförvaltningen	Utökad närvaro
Trygghetsdialoger			
Trygghetsvärdar			
Nolltolerans mot kriminell verksamhet		Skatteverket Försäkringskassan Socialförvaltningarna Polisen	Resurser till Trygg-i-arbetet
Riktiga hyresförhållanden i alla våra lägenheter		Skatteverket Försäkringskassan Socialförvaltningarna Polisen	Välfungerande samverkan där utvecklingsområden prioriteras
24h-åtgärd skadegörelse/klotter		Park och naturförvaltningen Lokalförvaltningen Göteborg Energi Privata fastighetsägare	Ökad ambitionsnivå från samtliga aktörer
Sophantering utan nedskräpning		Privata fastighetsägare Park- och naturförvaltningen Kretslopp- och vatten	Ökad ambitionsnivå från samtliga aktörer

Som framgår av ovanstående tabell har Framtiden rådighet över de insatser som planeras inom superförvaltningen. **Samverkan inom staden krävs därmed inte för att genomföra insatserna.**

Däremot kan samverkan förstärka vissa av insatserna. Inom staden bedöms samverkan för att förstärka insatser relevant framförallt med socialförvaltningarna, idrott- och föreningssförvaltningen och park- och naturförvaltningen.

Superförvaltningen syftar till att öka tryggheten i våra utvecklingsområden. **Framtiden ser samverkan som angelägen för att generellt öka tryggheten.** När det gäller stadens aktörer har framförallt grundskoleförvaltningen och socialförvaltningarna identifierats som nyckelaktörer för denna samverkan. Mer om inriktningen för samverkan med dessa aktörer återfinns nedan.

Framtidens stadsutveckling

Insatser	Nyckelaktörer för samverkan	Övriga samverkansaktörer	Önskemål/behov från linjen
Nyproduktion	Stadsbyggnadskontoret Fastighetskontoret	Trafikkontoret Park- och naturförvaltningen	Åtkomst till kommunal mark (tillskottsmark) Prioritering av detaljplanestarter Prioriteringar av bygglovsansökningar Investeringar i allmän plats
Investeringar i befintligt bestånd	Stadsbyggnadskontoret	Trafikkontoret Park-och naturförvaltningen	Prioriteringar av bygglovsansökningar Trygghetsskapande åtgärder på offentliga platser Förbättrade kvaliteter i det offentliga rummet såsom torg, parker
Sveriges lägsta produktionskostnader	Stadsbyggnadskontoret Fastighetskontoret		Planer och bygglov som möjliggör lägre produktionskostnader
Erbjudande om ombildning			
Sociala investeringsfonder		Grundskoleförvaltningen Socialförvaltningarna Arbetsmarknad- och vuxenutbildningsförvaltningen Park och naturförvaltningen Idrott och föreningsförvaltningen Civilsamhällets organisationer Näringsliv Privata fastighetsägare	Prioritera Skolan som arena (eller liknande) i de sex särskilt utsatta områdena Prioritera resurser för fritidsaktiviteter för ungdomar Utveckla lekplatser som mötesplatser Prioritering av resurser för att utveckla och testa nya lösningar
Jobblyft	Arbetsmarknad- och vuxenutbildningsförvaltningen	Business Region Göteborg Socialförvaltningarna Arbetsförmedlingen	Lokal närvaro Resurser för att erbjuda ungdomar extraarbete

		Näringslivsaktörer Civilsamhällets organisationer	Lokala insatser kopplat till entreprenörskap Prioritering av resurser för att utveckla och testa nya lösningar
Spjutspetsinsatser		Teknikparkerna Rise Universitetet Business Region Göteborg	Prioritera att locka och stödja innovation i utvecklingsområden

Som framgår av ovanstående tabell har Framtiden **behov av samverkan för att genomföra några av de insatser som planeras** inom Framtidens stadsutveckling. Detta gäller framförallt nyproduktion (där Stadsbyggnadskontoret och Fastighetskontoret är väsentliga samverkansaktörer) och jobbluft (där samverkan krävs med arbetsmarknad och vuxenutbildning).

Samverkan kan också förstärka vissa av insatserna. Inom staden bedöms samverkan för att förstärka insatser relevant framförallt med trafikkontoret, park- och naturförvaltningen, grundskoleförvaltningen, socialförvaltningarna och Business Region Göteborg.

Framtidens stadsutveckling syftar till att öka framtidstron i våra utvecklingsområden.

Framtiden ser samverkan som angelägen för att generellt öka framtidstron. När det gäller stadens aktörer har framförallt grundskoleförvaltningen, arbetsmarknad- och vuxenutbildningsförvaltningen samt Business Region Göteborg identifierats som nyckelaktörer för denna samverkan. Fokus för samverkan ligger på att skapa en utökad lokal närvaro i utvecklingsområdena och en tydligare prioritering av resurser i linjeverksamheten. Mer om inriktningen för samverkan med dessa aktörer återfinns nedan.

Utifrån de bedömningar som redovisas ovan gällande samverkansbehov specifikt kring insatserna i strategin och mer generellt för att öka tryggheten och framtidstron i våra utvecklingsområden har sex nyckelaktörer för samverkan inom staden identifierats:

- Stadsbyggnadskontoret
- Fastighetskontoret
- Grundskoleförvaltningen
- Arbetsmarknad- och vuxenutbildningsförvaltningen
- Business Region Göteborg
- Socialförvaltningarna

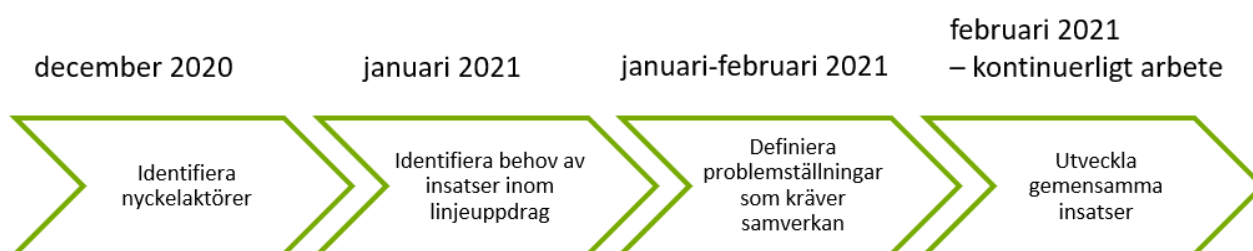
Dialog pågår eller kommer att påbörjas i närtid för att gemensamt bedöma behov och möjliga åtgärder.

Tidplan samverkan

Under hösten har arbetet med att identifiera samverkansbehov påbörjats. Intrycket är att många aktörer internt i staden såväl som externa organisationer är intresserade av att utveckla

samarbeten för att jobba mot målet 2025. Dialog pågår med flera aktörer som Framtidenkoncernen sedan tidigare samverkat med. Nästa steg är att slutföra arbetet med att systematiskt gå igenom strategins insatser och se vilka som är nyckelaktörer för genomförande av strategin.

I det arbetet vill koncernen även betona betydelsen av att stadens förvaltningar och bolag är tydliga med hur prioriteringarna för de särskilt utsatta områdena ser ut i det egna linjeuppdraget. Det är genom prioriteringar inom det vanliga uppdraget som förutsättningarna är bäst för att åstadkomma förändring. Stadens särskilt utsatta områden kan inte lyftas primärt genom tillfälliga projekt eller satsningar vid sidan av ordinarie verksamhet. Under första kvartalet är målet att definiera vilka problemställningar som blir enklare att lösa genom samverkan. Därefter bedömer vi att det måste vara ett kontinuerligt arbete för att utveckla verkningsfulla insatser.



Befintliga strukturer för tvärssektoriell samverkan

Kopplat till några av stadens styrande program finns strukturer för tvärssektoriell samverkan. Framtidenkoncernen medverkar i flera av dessa och strategins insatser bedöms bidra till att nå mål i andra styrande dokument.

Göteborgs stads Program för en jämlik stad 2018 - 2026

Framtidenskoncernens strategi för utvecklingsområden 2020 – 2030 ligger väl i linje med målsättningarna i Göteborgs stads Program för en jämlik stad 2018 - 2026. Strategin för utvecklingsområden har relevans för samtliga fyra målområden i programmet. Framtidenkoncernens ambition är att samarbeta kring konkreta insatser inom de olika målområdena där vi också ser potentiella effekter som ökar möjligheterna att nå målet i Framtidenkoncernens strategi för utvecklingsområden 2020 - 2030. Vår bedömning är att det föreslagna bildandet av en stiftelse med ändamålet att arbeta med sociala investeringar kopplat till barn och ungas förutsättningar kommer att bidra till målen i Program för jämlik stad. De insatser som föreslås finansieras av stiftelsen ska ha ett helhetsperspektiv som utgår från barn och ungas tillvaro och behov över hela dygnet. Stiftelsen ska möjliggöra insatser i anslutning till skolan, i den fysiska miljön, i familjen och på fritiden. Det kan göras både genom direkta insatser, men också via att stödja föräldrarna. Insatserna ska ha en kompensatorisk ansats där syftet är att komplettera – snarare än överlappa - skola och andra kommunala förvaltningars uppdrag. Då stiftelsens ändamål gränsar till flera olika

kommunala nämnders kärnuppdrag ska dialog och samverkan med (för insatsen) berörda förvaltningar alltid ske.

I strukturen för genomförande av Göteborgs Stads program för en jämlik stad är Förvaltnings AB Framtiden representerad i samordningsgruppen av VD vilket borgar för god överhörning mellan olika insatser.

Program för Göteborgs Stads trygghetsfrämjande och brottsförebyggande arbete

Programmet har varit styrande för hur stadsdelarnas organiserat sitt Trygg-i-arbete. Koncernen samverkar som en aktiv part i den strukturen. Den tänkta stiftelsen fokuserar på tidiga insatser för barn och unga som på sikt ska öka framtidstron och tryggheten i stadens särskilt utsatta områden.

Göteborgs Stads näringslivsstrategiska program 2018–2035

Dialog och samverkan har initierats med BRG. Fokus för samverkan är att öka sysselsättningsgraden i stadens särskilt utsatta områden, ta vara på potentialen för nyföretagande och stärka förutsättningarna för små och medelstora företag. Vi ser också ett behov av att i samverkan öka insatserna för att förbättra ungdomars förutsättningar att etablera sig på arbetsmarknaden.

Prioritering av nyproduktionsportföljen

Under Stadshus ägardialog med Framtiden den 8:e september ställdes en fråga kring hur Framtiden har försäkrat sig om att staden (de planerande nämnderna) kan matcha Framtidens mål om nyproduktion. Framtiden redovisade skriftligt följande svar:

- Nyproduktion är viktig för att nå målet om att Göteborg inte ska ha några särskilt utsatta områden. Strategin innebär därför en ökad satsning på nyproduktion i våra utvecklingsområden.
- Den preliminära bedömningen är att nuvarande planer behöver anpassas i volym för att möjliggöra nyproduktion i den omfattning som har bedömts behövas inom ramen för strategin.
- Framtidenkoncernen tar därför fram konkreta åtgärder för hur koncernen kan öka nyproduktionen i utvecklingsområden. Åtgärderna kommer att innebära prioriteringar inom Framtidenkoncernen och kan även innebära behov av prioriteringar hos de planerande nämnderna.

Nedan följer en mer detaljerad redogörelse för arbetet.

Framtiden Byggutveckling och Egnahemsbolaget inkom i början av hösten 2020 med underlag till moderbolaget avseende områdesprioritering och utökning av nyproduktion för att möjliggöra genomförande av strategin för utvecklingsområden.

Bolaget gjorde då bedömningen att det krävdes fortsatt arbete med att öka volymen nyproduktion, hur fördelningen mellan hyresrätter, bostadsrätter och äganderätter bör se ut och vilka områden som ska prioriteras för att bidra till de lokala strategierna. Framtiden Byggutveckling och Egnahemsbolaget har sedan dess arbetat vidare med analyser om vilka möjligheter som finns till utökad potential i respektive område för att målet om 3 000 nya bostäder i utvecklingsområdena ska kunna nås till år 2030.

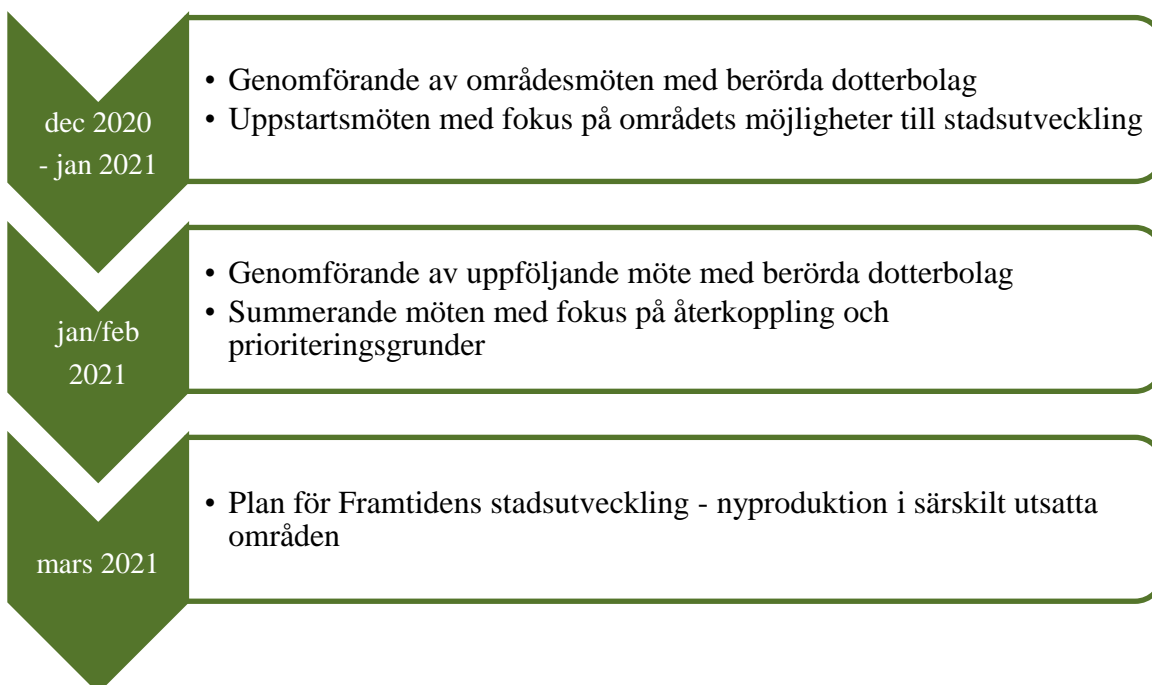
Tabellen nedan visar en uppdaterad bedömning av nuläge för bostadsplanering och bostadsproduktion i koncernens utvecklingsområden för perioden 2020-2030. Som grund för bedömningen finns bland annat pågående projektering, pågående detaljplaner och uppskattad produktion utifrån start av nya detaljplaner. Som framgår av tabellen är Biskopsgården det område som bedöms ha bäst förutsättningar för många nya bostadsprojekt och omfattande planeringsinsatser både på kort och lite längre sikt. Därefter kommer Tynnered och Hjällbo med liknande förutsättningar. För Bergsjön, Hammarkullen och Lövgärdet bedöms förutsättningarna för produktion och planering av nya bostäder sämre, framförallt i det borte tidsspännat.

Av den totala bedömda potentialen om drygt 5 000 bostäder fram till år 2030 bedöms knappt 1 300 som högst troliga eller fullt möjliga. Ytterligare knappt 2 100 som mer osäkra eller potentiella och ca 1 600 bostäder som utökad potential. Den utökade potentialen bostäder har

tillkommit i det omtag som Egnahemsbolaget och Framtiden Byggutveckling gjort sedan bolagen inkom med sin första bedömning under tidig höst 2020.

	År 2020-2025		År 2026-2030	
	Produktion	Planering	Produktion	Planering
Biskopsgården	Hög	Aktiv	Hög	Aktiv
Tynnered	Följsam	Aktiv	Följsam/aktiv	Aktiv
Hjällbo	Relativt låg/aktiv	Aktiv	Följsam	Aktiv/följsam
Bergsjön	Hög/aktiv	Följsam/aktiv	Låg/följsam	Följsam/aktiv
Hammarkullen	Relativt låg/följsam	Följsam/aktiv	Låg/följsam	Följsam
Lövgärdet	Låg	Passiv/Följsam	Låg	Passiv/följsam

I nuläget har områdesskisser tagits fram för varje utvecklingsområde. För respektive område innehåller de uppgifter om bland annat områdets lägespotential, stabilitet och upplevd trygghet, blandning av boendeformer och koncernens rådighet att påverka framtida utbyggnad. De innehåller också förutsättningar för planering och produktion av bostäder samt för produktionskostnader. Hänsyn har även tagits till stadens bostadsförsörjningsprogram och de tillkommande volymer som Fastighetskontoret bedömer kan byggas under perioden. Skisserna utgör underlag för koncernens fortsatta arbete kring nyproduktion i utvecklingsområdena vilket består av följande delar:



Syftet med det pågående arbetet är att:

- Få ett helhetsperspektiv för alla områden och det enskilda området
- Bedöma och utgå från nyproduktionens möjligheter att skapa kvaliteter och värden i området
- Vara överens i koncernen om en gemensam prioritering av områdena
- Möjliggöra en tydlig kommunikation med stadens berörda förvaltningar

Dialog med berörda förvaltningar om hur prioriteringen av nyproduktion i stadens särskilt utsatta områden kan uppnås planeras inledas strukturerat från årsskiftet 2020/2021.

Dialogen kommer att utgå från problembilden att det idag finns en brist på planer för nyproduktion fram till 2030 i stadens särskilt utsatta områden. För att kunna producera betydligt fler nya bostäder behövs fler planstarter fram till 2025. Koncernen bedömer att det kan handla om två till tre planstarter per år 2021-2025, omfattande ca 500 bostäder per år. En möjlig lösning för att hantera detta på kort tid är att ta inspiration från Bostad 2021. Kanske kan staden samlas kring en ny satsning, ”Bostad 2030”, som innebär en kraftsamling från samtliga berörda aktörer kring betydelsen av att inom en relativt kort tidsperiod investera och producera nya bostäder i stadens utvecklingsområden.

Framtiden vill bidra till en sådan utveckling. Strategi för utvecklingsområden innebär bland annat därför en kraftigt utökad ambition gällande nyproduktion i koncernens utvecklingsområden. Syftet är att nyproduktion ska bidra till mer områden med ökad framtidstro. Detta kan åstadkommas genom mer blandade upplåtelseformer, varför koncernen planerar att ca hälften av nyproduktionen i utvecklingsområden ska uppföras som bostadsrätter eller äganderätter. Framtidstro i områdena ökar också när nyproduktion möjliggör att fler väljer att stanna kvar istället för att flytta till andra delar av staden. Nyproduktion är också ett viktigt verktyg för att bidra till ökad trygghet i områdena genom att otrygga miljöer byggs bort.

Ökad framtidstro uppnås också genom att stora investeringar görs i området. När Framtiden gör stora satsningar kan det även skapa mer gynnsamma förutsättningar för privata aktörer.

För att produktionen ska vara möjlig att genomföra krävs prioriteringar hos Stadsbyggnadskontoret (planstarter, bygglov), Fastighetskontoret (åtkomst till kommunal mark), Trafikkontoret (infrastruktursatsningar) och Park- och naturförvaltningen (utbyggnad av allmän platsmark).

Framtidens prioritering av nyproduktion i utvecklingsområden innebär inte totalt en utökad investerings- eller produktionsvolym jämfört med de prognoser som koncernen tidigare haft. Strategin innebär istället en prioritering av just utvecklingsområden för nyproduktion. En stor andel av produktionen fram till 2030 är ännu inte planerat, varför det finns goda möjligheter att göra en sådan prioritering ur Framtidens perspektiv.

Finansiering

Finansiering av extra insatser i särskilt utsatta områden sker genom en prioritering av behövda medel i relation till främst nyproduktion samt underhåll och investering i befintligt bestånd.

Koncernens bedömning är att de finansiella krav som ställs på koncernen hålls vid oförändrade direktavkastningskrav på marknaden och att påverkan per 2031-12-31 vad gäller den justerade soliditeten uppgår till 54-57% och på belåningsgraden till 28-30%, med anledning av de extra insatserna.

Den omställning som gjordes 2017-2020 och den beslutade finansiella strategin med att fokusera på kassaflöde har frigjort kapital och bidragit till bättre nyckeltal än förväntat vilket har ökat förutsättningar för extra satsningar i särskilt utsatta områden.

Kassaflödesmålet som ställs på verksamheten kommer under de närmaste åren att förbli på en hög nivå för att möjliggöra de satsningar som förväntas i de särskilt utsatta områdena.

Bilaga 1. Styrkort

Vi mäter utfall och primära indikatorer på enskilda insatser...

...och sekundära indikatorer på strategiska effektmål

