

Förvaltnings AB Framtiden

Styrelsehandling nr

Datum:

Diarienummer:

Handläggare

Anna Staxång

Telefon: 031-731 7552

E-post: anna.staxang@framtiden.se

Förslag till styrning och organisation utvecklingsområden

Förslag till beslut

Styrelsen för Förvaltnings AB Framtiden:

1. Att bilda ett nytt dotterbolag, bolag X, som från Poseidon och Bostadsbolaget övertar ansvar för Framtidenkoncernens verksamhet i Biskopsgården.
2. Att bilda ett nytt dotterbolag, bolag Y, som från Poseidon, Bostadsbolaget och Familjebostäder övertar ansvar för Framtidenkoncernens verksamhet i Tynnered/Frölunda Torg.
3. Att godkänna förslag till ägardirektiv och bolagsordning för bolag X och Y.
4. Att uppdra åt Poseidon, Bostadsbolaget samt Familjebostäder att förbereda för att vid den tidpunkt som Förvaltnings AB Framtiden beslutar överföra berörda fastigheter till bolag X och Y.
5. Att hemställa till kommunfullmäktige om ställningstagande till bildande av bolag X och bolag Y som dotterbolag i Framtidenkoncernen.
6. Att hemställa till kommunfullmäktige om att fastställa ägardirektiv och bolagsordning för bolag X och bolag Y.
7. Att översända styrelsens förslag till styrning och organisation i utvecklingsområden till Göteborgs Stadshus AB för yttrande samt för vidarebefordran till kommunfullmäktige för ställningstagande.

Sammanfattning

Utifrån kommunfullmäktiges ambition att ingen del av Göteborgs Stad ska finnas med på polisens lista över särskilt utsatta områden år 2025 har Framtidenkoncernen beslutat om en strategi för hur koncernen ska arbeta så att målet kan nås. Strategin innebär att koncernens utvecklingsområden - som motsvarar polisens särskilt utsatta områden - Bergsjön, Biskopsgården, Hammarkullen, Hjällbo, Lövgärdet och Tynnered ska flyttas från att vara ett särskilt utsatt område till 2025.

Framtidenkoncernens strategi innebär att inga göteborgare ska bo i ett särskilt utsatt område. Förutsättningarna ska vara goda för alla som växer upp, bor och verkar i våra utvecklingsområden. Genom satsningen på våra utvecklingsområden bidrar koncernen till en tydlig samhällsnytta och till att stärka utvecklingen av hela Göteborg.

Arbetet kräver stora insatser med fokus på verkningsfulla åtgärder. Dessutom behövs en tydlig styrning samt omfattande ekonomiska satsningar. Koncernen har god kännedom, utifrån tidigare erfarenheter, om vilka insatser som behövs och kan till det addera kraft

och innovation. Koncernen har också reserverat de ekonomiska resurserna som krävs för att genomföra strategin.

Mot denna bakgrund har koncernen identifierat styrning som den största utmaningen.

Föreliggande ärende innehåller förslag på styrning och organisering av koncernens bostadsförvaltande bolag i det fortsatta arbetet med genomförandet av insatser i strategin för utvecklingsområden.

Förslaget innebär 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 hemställs därför till och kräver kommunfullmäktiges ställningstagande för att kunna genomföras.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Genomförande av strategin för utvecklingsområden kräver omfattande resurser för att lyckas. Koncernens bedömning är att den beslutade beredskapen för en ekonomisk resursättning om ca 11 miljarder kronor för strategin är affärsmässigt motiverad för att den kan nå de mål som sätts upp i strategin och därmed ägarens förväntan och uppdrag. De 11 miljarderna används för satsningar i koncernens utvecklingsområden.

De ekonomiska konsekvenserna av förslaget till styrning och organisation utvecklingsområden bedöms vara begränsade och utgör inget hinder för förslaget genomförande. Förslaget till styrning och organisation utvecklingsområden bedöms väsentligt öka möjligheterna att genomföra Framtidenkoncernens strategi för utvecklingsområden 2020-2030 och därmed nå målet om att Göteborg inte ska ha några särskilt utsatta områden 2025. Förslaget bidrar därmed till att stödja affärsmässigheten i strategin för utvecklingsområden.

Beräkningar påvisar att de nybildade bolagen har långsiktigt goda ekonomiska förutsättningar både gällande resultat/kassaflöden och soliditet/belåningsgrad. Under de år som bolagen genomför stora extra satsningar för att genomföra strategin för utvecklingsområden beräknas bolagen ha kortsiktigt negativa resultat och kassaflöde före nyproduktion. Effekten beror på den prioritering av utvecklingsområden som koncernen genomför. För påföljande år (2026 och framåt) har en finansiell prognos ännu inte upprättats. Indikationen är dock att investering och underhåll kommer att normaliseras på lägre nivåer utan extra satsningar vilket stärker resultat och kassaflöden. Om det skulle finnas behov av fortsatta extra satsningar fram till 2030 så bedöms bolagen ha möjlighet att klara dessa med avseende på belåningsgrad och soliditet.

Försäljningen av fastigheterna till de nya bolagen bedöms inte i någon högre grad påverka de förvaltande bolagens stabilitet och långsiktiga ekonomiska uthållighet, då belåningsgraden bedöms fortsatt vara på en låg nivå samt att den justerade soliditeten är på en hög nivå.

Koncernen påverkas av en engångseffekt avseende transaktions- och uppstartskostnader på uppskattningsvis omkring 30 mnkr.

I övrigt påverkas koncernen av uppskrivningar på fastigheterna för att kapitalisera de nya bolagen. Uppskrivningen uppgår till cirka 2 700 mnkr, vilket höjer det bokförda värdet på fastigheterna och därmed det egna kapitalet (2 100 mnkr) samt synliggör en latent skatt på uppskrivningen (600 mnkr). Avskrivning görs på uppskrivningen med 2 procent årligen, vilket motsvarar en ökad avskrivning på 54 mnkr per år. Utöver detta tillkommer, som nämndes ovan, en uppskjuten stämpelskatt utanför balansräkningen.

Den justerade soliditeten och belåningsgraden bedöms vara oförändrad.

Bedömning ur ekologisk dimension

Bolaget har inte funnit några aspekter på frågan utifrån denna dimension.

Bedömning ur social dimension

Bedömningen är att de strategiska prioriteringar och insatser som strategin för utvecklingsområden innehåller kommer att ha avgörande betydelse för om staden ska lyckas nå ambitionen om att inte ha några särskilt utsatta områden 2025. Vår bedömning är också att bolagets förslag till styrning och organisation i utvecklingsområdena väsentligt ökar möjligheten för att nå målen i strategin.

Genom förslaget fördelas ansvaret för att förflytta de särskilt utsatta områdena tydligt mellan dotterbolagen i koncernen. Det möjliggör en ändamålsenlig styrning genom hela koncernen och undanröjer därmed det största hindret för att genomföra strategi för utvecklingsområden. Förslaget bedöms också minska behovet av operativ koncernsamordning som går utöver ägarstyrning, vilket tydliggör ansvarsfördelningen även mellan moderbolag och dotterbolag i koncernen.

Att ett allmännyttigt bolag leder arbetet i varje utvecklingsområde bedöms väsentligt underlätta genomförandet av strategin i jämförelse med att två eller tre av koncernens bostadsförvaltande bolag ska bedriva arbetet i samverkan.

Förslaget innebär också ökade förutsättningar för måluppfyllelse eftersom varje bostadsförvaltande bolag får möjlighet att fokusera på ett utvecklingsområde istället för flera. Undantag görs för Poseidon som bedöms ha möjlighet att fokusera på två områden då förutsättningarna i Lövgärdet bedöms mer gynnsamma än övriga områden.

En koncernstruktur med ett bostadsförvaltande bolag per utvecklingsområde bedöms kunna underlätta och stärka förutsättningarna för samarbete med externa aktörer i genomförandet av strategin och därmed få stor betydelse för att minska segregationen och ojämlikheten i staden.

Genom omfattande satsningar på trygghetsskapande insatser och väsentliga investeringar i nyproduktion och befintligt bestånd i de nybildade bolagens geografiska område kommer vi kunna bidra till en bättre bostadssocial situation och mer blandade bostads- och upplåtelseformer.

Genom att skapa bättre förutsättningar för att utveckla samtliga utvecklingsområden i rätt riktning skapas också en tydlig hyresgästnytta. Ingen göteborgare ska behöva bo i ett särskilt utsatt område och förutsättningarna ska vara goda för alla som växer upp, bor och verkar även i våra utvecklingsområden.

Satsningen bedöms också bidra till en tydlig samhällsnytta och stärker stadens utveckling i stort.

Expedieras

Bostadsbolaget, Familjebostäder och Poseidon.

Bilagor

1. Riskanalys – styrning och organisation utvecklingsområden

Ärendet

Föreliggande ärende innehåller förslag på styrning och organisering av koncernens bostadsförvaltande bolag i det fortsatta arbetet med genomförandet av insatser i strategin för utvecklingsområden.

Förslaget innehåller frågor som är av principiell beskaffenhet och ärendet hemställs därför till och kräver kommunfullmäktiges ställningstagande för att kunna genomföras.

Beskrivning av ärendet

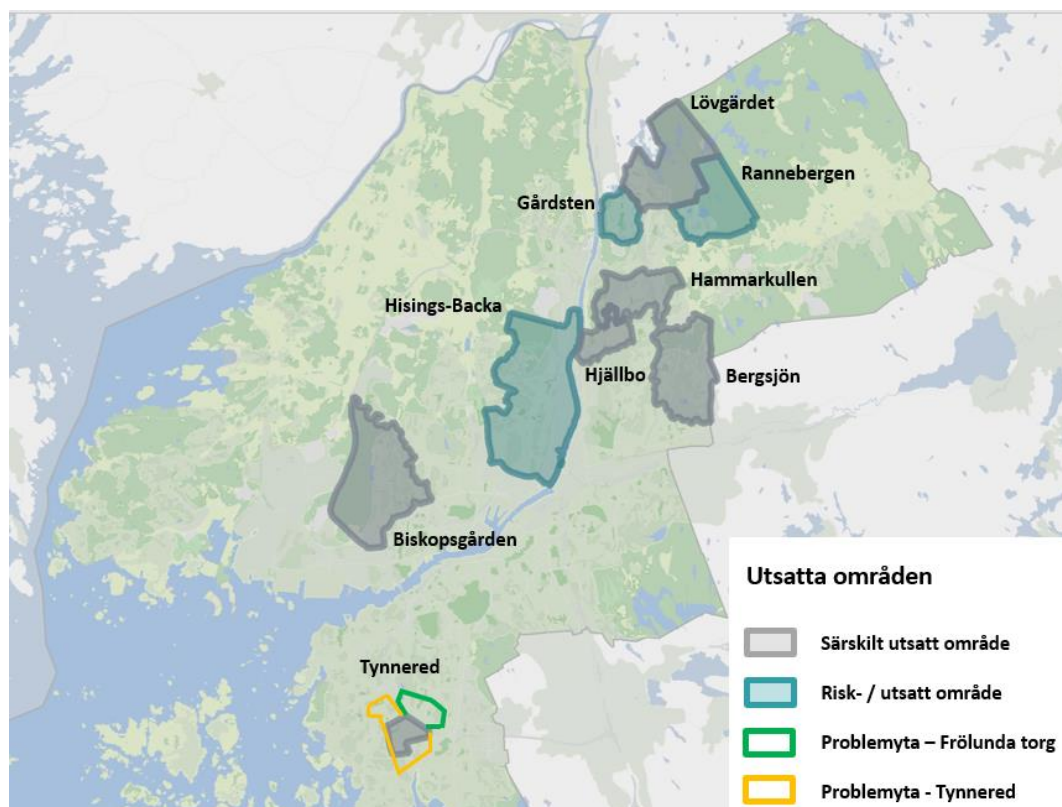
Styrelsen för Förvaltnings AB Framtiden beslutade 2020-06-12 om *Framtidenkoncernens strategi för utvecklingsområden 2020-2030*. Styrelsen beslutade i samband med strategin också:

- 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.
- Att förbereda koncernen för en eventuell utökning av antalet dotterbolag.

I tidplanen för strategins genomförande beslutade styrelsen också att under november/december 2020 vid behov fatta beslut om eventuella förändringar i styrning och/eller organisation.

Poseidon, Bostadsbolaget och Familjebostäder har under oktober 2020 inkommit med bedömningar av fortsatt lämplig organisation för de utvecklingsområden där bolagen är fastighetsägare. Förvaltnings AB Framtiden har beaktat de inkomna bedömningarna tillsammans med andra parametrar i den sammanvägda bedömningen av framtida styrning och organisering av områdena.

Våra utvecklingsområden = särskilt utsatta områden



Utsatta områden är ett begrepp som polisen i Sverige sedan 2015 använder för att beskriva förortsområden och stadsdelar med över tid låg socioekonomisk status och kriminell påverkan på lokalsamhället. Områdena delas upp i särskilt utsatta områden, riskområden och utsatta områden. I Göteborg finns i nuläget sex särskilt utsatta områden, ett riskområde och två utsatta områden.

Till de särskilt utsatta områdena räknas Bergsjön, Biskopsgården, Hammarkullen, Hjällbo, Lövgärdet och Tynnered. Gårdsten räknas som ett riskområde och Hisings-Backa och Rannebergen som utsatta områden.

Polisen pratar också om vad de kallar för problemytor. Problemytorna är den geografiska yta inom de utsatta områdena där polisen upplever det vara störst problem. Till skillnad från övriga problemytor, där samtliga geografiskt ryms inom de utsatta områdena, sträcker sig problemytan för Tynnered utanför det särskilt utsatta området och gränsar till problemytan Frölunda Torg. Frölunda Torg är den enda problemyta i Göteborg som inte alls ryms inom ett utsatt område.

- Bostadsbolaget äger fastigheter i de särskilt utsatta områdena Biskopsgården, Hammarkullen och Tynnered. Bostadsbolaget äger också fastigheter i de utsatta områdena Rannebergen och Hisings-Backa samt i problemytan Frölunda Torg.
- Familjebostäder äger fastigheter i de särskilt utsatta områdena Bergsjön och Tynnered. Familjebostäder äger också fastigheter i det utsatta området Hisings-Backa.
- Poseidon äger fastigheter i de särskilt utsatta områdena Biskopsgården, Hjällbo och Lövgärdet. Poseidon äger också fastigheter i det utsatta området Hisings-Backa samt i problemytan Frölunda Torg.

Ovan innebär att i de särskilt utsatta områdena har koncernen en fastighetsägare i Bergsjön, Hammarkullen, Hjällbo och Lövgärdet, två fastighetsägare i Biskopsgården och tre fastighetsägare i Tynnered om man även räknar med problemytan Frölunda Torg.

Framtidens strategi för utvecklingsområden 2020 - 2030

Det övergripande målet med strategin är att ingen del av Göteborgs Stad ska finnas på polisens lista över särskilt utsatta områden år 2025. Det innebär att Bergsjön, Biskopsgården, Hammarkullen, Hjällbo, Lövgärdet och Tynnered ska flyttas ner från särskilt utsatt område. Samtidigt ska inget annat område flyttas upp.

Ingen göteborgare ska behöva bo i ett särskilt utsatt område och förutsättningarna ska vara goda för alla som växer upp, bor och verkar även i våra utvecklingsområden. Genom satsningen på våra utvecklingsområden bidrar koncernen också till en tydlig samhällsnytta och till att stärka utveckling av hela Göteborg.

Arbetet kräver stora insatser med fokus på verkningsfulla åtgärder. Dessutom behövs en tydlig styrning samt omfattande ekonomiska satsningar. Koncernen har god kännedom, utifrån tidigare erfarenheter, om vilka insatser som behövs och kan till det addera kraft och innovation. En viktig del är att vi reserverat de ekonomiska resurserna som krävs för att genomföra strategin.

För att nå målet har två strategier identifierats. Superförvaltning och Framtidens stadsutveckling.

Superförvaltning 2020 - 2025

Superförvaltning är ett antal insatser inom förvaltning med extra högt fokus på närvaro och trygghet.

*Med **raka ryggar** orkar vi vara en trygghetsskapande aktör och vara tydliga med vilka regler som behöver gälla i våra områden för att de ska utvecklas åt rätt håll. Med **varma hjärtan** arbetar vi varje dag utifrån ett genuint och stort engagemang för våra hyresgäster och våra områden.*

Grunden för superförvaltningen läggs genom följande insatser:

- Trygghetssäkrade fastigheter
- Lokal närvaro 7 dagar/vecka
- Trygghetsdialoger
- Trygghetsvärdar
- Nolltolerans mot kriminell verksamhet
- Riktiga hyresförhållanden i alla våra lägenheter
- 24h-åtgärd av skadegörelse och klotter
- Sophantering utan nedskräpning

Framtidens stadsutveckling 2020 - 2030

*Arbetet ska göras med **mod, innovation och investeringar**. Med mod och innovation kan vi driva utveckling som gör skillnad på riktigt. Med investeringar skalar vi upp satsningarna så att de får effekt och visar både hyresgäster och omvärlden att vi menar allvar.*

Grunden för Framtidens stadsutveckling läggs genom följande insatser:

- 7,5 miljarder i beredskap för investeringar i nyproduktion och renovering
- Sveriges lägsta nyproduktionskostnader (mätt mot jämförbara marknader)
- Erbjudande om ombildning
- Social investeringsfond för framtidsgenerationen
- Jobblyft
- Spjutspetsatsning
- Metod

För att genomföra strategin för utvecklingsområden behövs en kultur som möjliggör och plockar fram det bästa av ledare och medarbetare, en organisation som ger förutsättningar för att styra, fokusera och kraftsamla samt en ekonomi som ger oss verktyg att åstadkomma resultat på riktigt.

Framtidenkoncernen har beredskap att avsätta 11 miljarder för arbetet med strategin under perioden 2020 – 2030. Av dem är 7,5 miljarder reserverade för investeringar i nyproduktion och renoveringar i våra utvecklingsområden. Resterande 3,5 miljarder avsätts för ökat drift och underhåll fram till 2025.

Bakgrund

Frågor som rör Framtidenkoncernens organisation har berörts i några sammanhang de senaste tio åren. I samband med den kommunövergripande bolagsöversynen analyserades den framtida inriktningen för koncernen, vilket senare följdes av en särskild strukturöversyn.

Bolagsöversyn

Som ett resultat av den kommunövergripande bolagsöversynen som genomfördes i Göteborgs Stad under 2011-2014 beslutade kommunfullmäktige 2014-06-05 om *Förslag om framtida inriktning för bolag inom Göteborgs Stad – Bostäder*. Beslutet innebar tio riktade uppdrag till Framtiden och flera av uppdragen gavs att utföras i samarbete med Stadshus AB. I genomgången av den framtida inriktningen för koncernen fokuserade Stadsledningskontoret huvudsakligen på förutsättningarna för ägarstyrning och samordning inom koncernen. Delar av de iakttagelser och förslag som redovisades i översynen har koppling till föreliggande ärende om styrning och organisation av koncernens utvecklingsområden. Stadsledningskontoret hade i översynen bland annat i uppdrag att värdera möjligheten att minska antalet bolag i staden, göra ägarstyrningen effektivare och föreslå en struktur som fokuserade på de strategiska ägarfrågorna. I det perspektivet övervägdes i översynen alternativ organisering av koncernen och även en eventuell avveckling av Gårdstensbostäder som bolag. Stadsledningskontoret förordade inte någon alternativ organisering av de bostadsförvaltande dotterbolagen i översynen men i samband med beslut i fullmäktige gavs Stadshus i uppdrag att återkomma med en modell över hur dessa skulle kunna bli färre.

Stadsledningskontoret gjorde i översynen också bedömningen att det fanns förutsättningar för en effektivare fastighetsförvaltning och fördjupat utvecklingsarbete i berörda stadsdelsområden om de allmännyttiga bostadsbolagen skulle ges ett tydligare geografiskt ansvar. Framtiden fick utifrån det i uppdrag att utreda förutsättningar för en

geografisk samordning av bostadsbeståndet, som också genomfördes under kommande år.

I översynen ingick också att belysa huruvida koncernens verksamhet lika väl skulle kunna bedrivas i förvaltningsform som i bolagsform. Stadsledningskontorets bedömning var att Framtidens verksamhet även fortsatt skulle lämpa sig bäst i bolagsform.

Strukturöversyn av Framtidenkoncernen

I ovan nämnda bolagsöversyn fick Stadshus AB 2014-06-05 i uppdrag av kommunfullmäktige att återkomma med ”en modell över hur antalet bostadsförvaltande bolag i koncernen skulle kunna bli ytterligare färre”.

Frågan aktiverades i samband med ägardialogen mellan Stadshus och Framtiden 2017-03-20 och i den handlingsplan som upprättades efter ägardialogen fick styrelsen för Förvaltnings AB Framtiden i uppdrag att återkomma med både en skriftlig och muntlig rapportering av uppdraget som bland annat skulle innehålla styrelsens värdering av vilken koncernstruktur som är mest ändamålsenlig för att kunna svara upp mot ägarens uppdrag.

Styrelsen för Framtiden utsåg en politisk arbetsgrupp som fick i uppgift att leda översynen i nära samverkan med bolagsledningen. Tre olika alternativ för koncernstruktur analyserades, bland annat med utgångspunkt i följsamheten till gällande ägardirektiv för Framtidenkoncernen där perspektiv som effektiv ägarstyrning, samordning och effektivisering varit viktiga utgångspunkter.

Utredningens tre alternativ var *Befintlig struktur/Nuläge* (Alternativ 0), *Fusion av samtliga bolag till ett gemensamt* (Alternativ 2a) samt *Tre förvaltande regionala bolag och ett byggbolag* (Alternativ 3). I utvärderingen av vilket av alternativen som bedömdes skapa bäst förutsättningar för en optimal förvaltningsorganisation värderades följande perspektiv:

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

Avseende perspektivet utvecklingsområden gjordes i utredningen följande bedömning. I värderingen av alternativ 0 (befintlig struktur) bedömde man att det fanns stora svårigheter att samordna insatser i utvecklingsområdena vilket försvårade möjligheterna för koncernsamordning tillsammans med övriga aktörer i staden. Utredningen visade också att samverkan med stadsdelsförvaltningarna försvårades i det fall flera av bolagen var representerade i en stadsdel och att kunskapsspridningen från Gårdstensbostäder varit begränsad. I värderingen av alternativ 2a (samtliga bolag fusioneras upp i moderbolaget med en särskild division för utvecklingsområden) bedömde man att det skulle förbättra förutsättningarna att samordna insatser i utvecklingsområden. Man gjorde också bedömningen att det skulle öka förutsättningarna för samordning med staden och för att ta tillvara de goda exemplen från Gårdstensbostäder. I värderingen av alternativ 3

(dotterbolag utvecklas till tre regionala bolag och ett byggbolag) gjorde man bedömningen att det lokalt skulle kunna ge vissa förenklade samverkansmöjligheter men att det inte bedömdes förbättra förutsättningarna som helhet. Möjligheten att öka kunskapsspridningen från Gårdsten bedömdes oförändrade.

Styrelsen för Förvaltnings AB Framtiden beslutade 2018-05-15 att godkänna arbetsgruppens förslag till sammanfattning och överlämna den till Stadshus AB tillsammans med rapporten ”Strukturöversyn av Framtiden-koncernen 2018-05-02” utan att ta ställning för något av de alternativ som utreddes.

HjällboBostaden

HjällboBostaden bildades 1999 som ett renodlat utvecklingsbolag genom överföring av fastigheter från bolag i Framtidenkoncernen. Det långsiktiga målet var att alla Hjällbobor skulle leva ett bra liv, kunna försörja sig själva, känna trygghet och ha inflytande över sin egen vardag.

2011-05-17 beslutade Framtidens styrelse att överlåta HjällboBostaden till Poseidon efter elva år som utvecklingsbolag. Som främsta skäl till överlåtelsen angavs bolagets långsiktiga ekonomiska hållbarhet. Utvecklingen av HjällboBostaden krävde fortsatt koncernbidrag för att de långsiktiga målen skulle nås. Detta, tillsammans med högre krav på affärsmässighet som ny lagstiftning innebar, föranledde att bolagets organisatoriska ställning i koncernen utreddes. Framtiden gjorde vid tillfället bedömningen att det var näst intill omöjligt att stödja ett dotterbolag ekonomiskt på det sätt som hitintills skett med HjällboBostaden. Andra argument för att överlåta bolaget till Poseidon var att minska sårbarheten i organisationen och att ge bolaget tillgång till ökad kompetens inom ett antal områden.

Således valde koncernen olika strategier för HjällboBostaden och Gårdstensbostäder som båda bildades under slutet av 1990-talet som egna utvecklingsbolag. Den positiva utveckling som skedde i Gårdsten uppnåddes inte på samma sätt i Hjällbo. I den utredning som Framtiden genomförde inför överlåtelsen av HjällboBostaden till Poseidon¹ konstaterades att bolaget fortfarande var ett mer renodlat utvecklingsbolag i koncernen i jämförelse med Gårdstensbostäder. Vidare att bolaget var beroende av koncernbidrag från övriga bostadsföretag i koncernen, vilket Gårdstensbostäder inte var. Det gjordes också en jämförelse av resultaten i hyresgästenkäten. HjällboBostaden hade avseende Nöjd Boende Index och inflytande då ett betyg på 59 respektive 57. Jämförbara betyg hos Gårdstensbostäder var vid den tiden 65 respektive 69. Sammanfattningsvis konstaterades i utredningen inte några väsentliga faktorer eller hinder för överlåtelsen.

Styrning är vår största utmaning

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 verkningfulla 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

¹ Utredning avseende överlåtelse av AB Hjällbobostaden till Bostads AB Poseidon, Åkesson Managementkonsult AB, 2011.

koncernen också möjlighet att göra. Mot den bakgrunden har koncernen i samband med beslut om Strategi för utvecklingsområden 2020-2030 identifierat styrning som den största utmaningen i genomförandet av strategin.

Organisation - Strategi för utvecklingsområden

I strategi för utvecklingsområden 2020-2030 framgår att en svårighet i genomförandet av strategin är att koncernen behöver kunna göra övergripande prioriteringar och allokera resurser samtidigt som strategin måste anpassas och formas lokalt. Det är väsentligt med ett starkt lokalt mandat och ansvarstagande. För de som arbetar i och styr ett utvecklingsområde behöver det området vara det viktigaste. För att kombinera styrkan i den samlade koncernen med kraften i det lokala engagemanget krävs ett välfungerande samarbete och en ändamålsenlig styrning genom hela koncernen.

Det framgår också att en annan svårighet är att styrningen av arbetet med strategin för utvecklingsområden kommer att ställa mycket stora krav på ledarskap. Det är angeläget att ansvariga ledare på alla nivåer inom koncernen värderas utifrån sin förmåga att bidra till att målet i strategin för utvecklingsområden kan uppnås. Det är i vardagen och i verksamheten som förflyttningen ska göras.

En tredje svårighet är att koncernens stora förvaltande bolag behöver balansera prioriteringar mellan utvecklingsområden och områden i övriga delar av staden. Prioriteringar skulle kunna göras inom ramen för befintlig organisationsstruktur men det är vår bedömning att det alternativet behöver vägas mot alternativet att förändra organisationen.

I samband med beslut om strategi för utvecklingsområden var Framtidens bedömning att bolagsbildning i alla utvecklingsområden inte är aktuellt. Strategin pekar på att en koncernövergripande prioritering behöver göras av om bolag bör bildas i något eller några områden och vilka områden som i så fall har mest behov av en organisationsförändring.

Styrmodell strategi för utvecklingsområden

Arbetet med Framtidenkoncernens strategi för utvecklingsområden 2020-2030 kommer att 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/utförningsmodell	<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, har ett nytt koncerngemensamt råd ("superrådet") bildats. Rådet leds och sammankallas av moderbolaget med representation från samtliga utvecklingsområden. Syftet med rådet är att utveckla, samverka och identifiera problem i genomförandet av strategin för bästa möjliga framdrift. Rådet bereder beslutsunderlag till koncernledning i frågor som kräver koncerngemensamma beslut under styrelsenivå.

En särskild utvecklingsgrupp kommer att skapas på moderbolaget med uppdraget att genomföra, driva och samordna moderbolagets insatser i genomförandet av strategin och hantera ändamålsenliga externa kontakter för genomförandet. Utvecklingsgruppen rapporterar till Stabschef.

Mot bakgrund av att styrning bedöms vara den största utmaningen i genomförandet av strategin kommer en styrgrupp tillsättas på moderbolaget. Styrgruppen kommer utgöras av VD, ekonomichef och stabschef och 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 styrelse.

Utöver ovan tillsätts även en uppföljningsgrupp vars uppgift blir att följa upp nyckeltal, säkerställa koordinerad info till dotterbolag, identifiera avvikelser och rekommendera åtgärder. Uppföljningsgruppen tar fram underlag till och rapporterar till styrgruppen.

Strukturen bedöms ändamålsenlig för den första fasen av genomförandet av strategin för utvecklingsområden. Förändringar görs löpande vid behov för att bibehålla en ändamålsenlig styrning.

Organisatoriska förutsättningar

En bedömning av de organisatoriska förutsättningarna har gjorts, bland annat med utgångspunkt från de slutsatser som kan dras från Gårdstensbostäders arbete.

Slutsatser från Gårdstensbostäders arbete

I kommunfullmäktiges budget för 2020 fick Framtiden i uppdrag ”att utvärdera Gårdstensmodellens processer och ta tillvara på de goda exempel som finns i projektet, för att i ett senare skede kunna implementera hela eller delar av processen i arbetet med andra utanförskapsområden”. Bolaget har utifrån uppdraget beaktat både egna erfarenheter från arbetet i Gårdsten och tagit del av slutsatser från aktuell forskning om Gårdstensbostäders arbete². Slutsatserna från Gårdstensbostäder ger:

- En stark fastighetsägare har varit en framgångsfaktor. Flera fastighetsägare hade sannolikt gjort det svårare att nå bra resultat på samma tid.
- Gårdstensbostäder har skapat en stark legitimitet som lokal samhällsbyggare. Genom att ha legitimitet har man också kunnat utöva kontroll.
- Företagskulturen Gårdsten har varit en framgångsfaktor. Det har funnits en uthållighet över tid och ett engagemang som genomsyrar hela organisationen.
- Eftersom ingen aktör håller i alla nycklar gäller det att få alla goda krafter att dra åt samma håll. I praktiken fungerar det bäst om någon tar på sig ledartröjan och driver på, någon som uppfattas som trovärdig och som är stark nog att sätta makt bakom orden.
- Samordning är svårt. Gårdstensbostäder har tagit kommando över samverkansprojekten istället för att arbeta i plattare nätverksformer.
- Gårdstensbostäder har varit skickliga i att kombinera affärs- och samhällsnytta.

Dotterbolagens bedömningar

De bostadsförvaltande dotterbolagen har i enlighet med uppdrag från koncernstyrelsen inkommit till moderbolaget med bedömningar av lämplig organisation för respektive utvecklingsområde. Poseidon, Bostadsbolaget och Familjebostäder har styrelsebehandlat sina bedömningar i respektive styrelse under oktober 2020. 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. Tabellen nedan sammanfattar bolagens bedömningar för respektive område.

² Hans Lind, Professor i fastighetsekonomi Stockholms utvärderingar av Gårdsten 2007, 2013 och 2020; *Förorten – ett samhällsvetenskapligt reportage*, Peter Esassisson, Timbro förlag 2019 och samtal med Tapio Salonen, professor i socialt arbete på Malmö Universitet oktober 2020.

Område	Bedömning av organisation
Biskopsgården	<ul style="list-style-type: none"> Poseidon pekar på risker med att flera av koncernens bolag är aktörer i området. Poseidon bedömer det som nödvändigt att koncernen tar ett initiativ för att formera genomförandet. Bostadsbolaget bedömer att det finns stora fördelar med att jobba vidare i befintlig organisation (med resursförstärkningar) och ser enbart risker med ytterligare bolagsbildningar.
Hjällbo	<ul style="list-style-type: none"> Poseidon bedömer sig utifrån redan genomförda organisatoriska förändringar ha förutsättningar för att nå strategins mål i Hjällbo. Pekar på samordningsvinster tillsammans med Lövgärdet.
Lövgärdet	<ul style="list-style-type: none"> Poseidon bedömer sig utifrån redan genomförda organisatoriska förändringar ha förutsättningar för att nå strategins mål i Lövgärdet. Pekar på samordningsvinster tillsammans med Hjällbo samt sedan tidigare etablerat samarbete med Victoria Park.
Frölunda Torg/ Tynnered	<ul style="list-style-type: none"> Poseidon pekar på risker med att flera av koncernens bolag är aktörer i området. Poseidon bedömer det som nödvändigt att koncernen tar ett initiativ för att formera genomförandet. Familjebostäders bedömning är att en samordning mellan koncernens bolag skulle ge en större kraft i arbetet. Bolaget ser att olika former för detta samarbete kan övervägas. Bostadsbolaget bedömer att det finns stora fördelar med att jobba vidare i befintlig organisation (med resursförstärkningar) och ser enbart risker med ytterligare bolagsbildningar.
Bergsjön	<ul style="list-style-type: none"> Familjebostäder pekar på den ledande roll som bolaget som ensam representant för allmännyttan redan har i området och att man är engagerad i flera samarbeten med externa aktörer. Bedömningen är att distrikt Bergsjön, efter tillförande av ytterligare resurser och med stort stöd från andra delar av bolaget, är lämplig organisering för att genomföra strategin.
Hammarkullen	<ul style="list-style-type: none"> Bostadsbolaget pekar på fördelen av att vara ensam ägare i området. Bostadsbolaget bedömer att det finns stora fördelar med att jobba vidare i befintlig organisation (med resursförstärkningar) och ser enbart risker med ytterligare bolagsbildningar.

Områdesförutsättningar ekonomi, storlek med mera

Nedanstående tabell innehåller fakta och nyckeltal per område som också beaktas i bedömningen av lämplig organisation för områdena. Som framgår av tabellen finns betydande skillnader mellan koncernens utvecklingsområden. Det gäller exempelvis storlek mätt i antal lägenheter och ekonomiska förutsättningar i värde och kassaflöde.

Två av utvecklingsområdena skiljer ut sig som betydligt större och med bättre ekonomiska förutsättningar, nämligen Biskopsgården och Tynnered/Frölunda Torg med vardera närmare 6 000 lägenheter. Lövgärdet skiljer ut som det minsta området och Hammarkullen skiljer ut sig som det område som har svagast ekonomiska förutsättningar i form av mycket lågt kassaflöde.

	Folk- mängd	Förvärvs- frekvens 2018 Gbg 78,8%	Skolresultat 2019/20 Gbg 18/19 – 67,2%	Andel HR Gbg 53,6%	Andel allmän- nytta av HR	Antal LGH Framtiden 2019	Avkastnings- värde, mnkr 2019	Kassaflöde euh (före ibb/finans) mnkr 2019	Antal bolag
BERGSJÖN	17 894	59%	1: 51% 2: 54%	84%	46%	2 741	1 845	39	2 (inkl GbgLok)
BISKOPS- GÅRDEN	30 319	68%	1: 44% 2: 46% 3: 47% 4: 87%	71%	62%	5 819	4 855	116	3 (inkl GbgLok)
HAMMAR- KULLEN	8 241	57%	1: 47%	81%	94%	2 231	1 328	2	2 (inkl GbgLok)
HJÄLLBO	7 747	61%	1: 37% 2: 37%	91%	99%	2 289	1 574	30	2 (inkl GbgLok)
LÖVGÄRDET	8 094	60%	1: 52%	89%	50%	1 364	1 092	20	1
TYNNERED	11 610	71%	1: 55% 2: 59%	65%	71%	2 312	2 856	80	2
TYNNERED INKL. FRÖ.TORG	21 106	68%	1: 55% 2: 59%	76%	76%	5 785	7 456	201	3

Förslag till organisation utvecklingsområden

Bedömning befintlig organisation

Föregående avsnitt har beskrivit bolagets styrmodell för genomförande och styrning av strategin för utvecklingsområden, slutsatser och framgångsfaktorer från Gårdstensbostäders arbete samt de bedömningar som dotterbolagen inkommit med avseende organisation och hur de faktiska förutsättningarna ser ut för de olika utvecklingsområdena.

Bolagets sammanvägda bedömning av förutsättningarna för att nå målet med befintlig organisation har också beaktat följande:

- Nuläge i området
- Polisens prioritering och bedömning

- Stadens prioritering
- Organisatoriska förutsättningar för styrning och prioritering

Tabellen nedan illustrerar bolagets samlade bedömning utifrån ovan punkter.

	FÖRUTSÄTTNINGAR MED BEFINTLIG ORGANISATION	
BERGSJÖN		Familjebostäder har under lång tid haft en ledande roll i Bergsjön och är en tydlig och stark lokal aktör i området. Samverkan med andra aktörer är upparbetade och de organisatoriska förutsättningarna för styrning bedöms som goda. Polisen bedömer dock läget i området som att mycket arbete kvarstår. Eftersom Familjebostäder i befintlig struktur också behöver prioritera att tydligt höja nivån på sina insatser i Tynnered bedöms det finnas risk att bolaget inte i tillräcklig omfattning har förutsättningar att fokusera så mycket på Bergsjön som utmaningen kräver. Utöver satsningarna i Bergsjön och Tynnered ska Familjebostäder även arbeta för att Backa inte utvecklas åt fel håll och tillförs som särskilt utsatt område på polisens lista. Förutsättningarna för måluppfyllelse bedöms därmed som låga med nuvarande bolagsstruktur.
BISKOPSGÅRDEN		De organisatoriska förutsättningarna för styrning och prioritering bedöms inte optimala med tre förvaltande bolag (inkl. Gbg Lokaler) där bolagen också har flera andra särskilt utsatta områden att prioritera. Polisen bedömer sig dock ha möjlighet att prioritera Biskopsgården kommande år. Biskopsgården är också ett prioriterat område i stadens budget. De externa förutsättningarna för måluppfyllelse är därmed förhållandevis goda i Biskopsgården. Helhetsbedömningen är dock att koncernens egen organisation idag utgör ett hinder för styrning och operativ ledning av insatserna i Biskopsgården. Förutsättningarna för måluppfyllelse bedöms därmed som låga med nuvarande bolagsstruktur.
HAMMARKULLEN		Bostadsbolaget har under lång tid haft en ledande roll i Hammarkullen och är en tydlig och stark lokal aktör i området. Samverkan med andra aktörer är upparbetade och de organisatoriska förutsättningarna för styrning bedöms som goda. Polisen bedömer dock läget i området som att mycket arbete kvarstår. Eftersom Bostadsbolaget i befintlig struktur också behöver prioritera Tynnered och Biskopsgården bedöms det finnas risk att bolaget inte i tillräcklig omfattning har förutsättningar att fokusera så mycket på Hammarkullen som utmaningen kräver. Utöver satsningarna i Hammarkullen, Tynnered och Biskopsgården ska Bostadsbolaget även arbeta för att Rannebergen inte utvecklas åt fel håll och tillförs som särskilt utsatt område på polisens lista. Förutsättningarna för måluppfyllelse bedöms därmed som låga med nuvarande bolagsstruktur.
HJÄLLBO		Poseidon har under lång tid haft en ledande roll i Hjällbo och är en tydlig och stark lokal aktör i området. Samverkan med andra aktörer är upparbetade och de organisatoriska förutsättningarna för styrning bedöms som goda. Polisen bedömer dock läget i området som att mycket arbete kvarstår. Eftersom Poseidon i befintlig struktur också behöver prioritera Lövgärdet, Biskopsgården och Tynnered/Frölunda Torg bedöms det finnas risk att bolaget inte i tillräcklig omfattning har

		förutsättningar att fokusera så mycket på Hjällbo som utmaningen kräver. Poseidon ser dock samordningsvinster med det arbete bolaget bedriver i Lövgärdet. Utöver satsningarna i Hjällbo, Lövgärdet, Biskopsgården och Tynnered/Frölunda Torg ska Poseidon även arbeta för att Backa inte utvecklas åt fel håll och tillförs som särskilt utsatt område på polisens lista. Förutsättningarna för måluppfyllelse bedöms därmed som låga med nuvarande bolagsstruktur.
LÖVGÄRDET		Poseidon har under lång tid haft en ledande roll i Lövgärdet och är en tydlig och stark lokal aktör i området. Samverkan med andra aktörer är upparbetade, inte minst med Victoria Park, och de organisatoriska förutsättningarna för styrning bedöms som goda. Polisen bedömer också läget i området som att förutsättningarna att komma bort från listan som särskilt utsatt område är förhållandevis goda. Områdets närhet till Gårdsten bidrar positivt och Poseidon ser samordningsvinster med det arbete som bolaget bedriver i Hjällbo. Eftersom Poseidon i befintlig struktur också behöver prioritera Hjällbo, Biskopsgården och Tynnered/Frölunda Torg bedöms det finnas risk att bolaget inte i tillräcklig omfattning har möjlighet att fokusera på Lövgärdet. Förutsättningarna för måluppfyllelse bedöms därmed som medel med nuvarande bolagsstruktur.
TYNNERED /FRÖLUNDA TORG		Polisen bedömer läget i området som att mycket arbete kvarstår. Polisen bedömer sig dock ha möjlighet att prioritera Tynnered/Frölunda Torg kommande år. Frölunda Torg som idag benämns som problemyta bidrar negativt till områdets status i nuläget. De organisatoriska förutsättningarna för styrning och prioritering bedöms låga med tre bostadsförvaltande bolag i området där bolagen också har flera särskilt utsatta områden att prioritera. Tynnered är det område som senast tillkom på polisens lista och koncernens bolag har inte haft någon utökad satsning i området såsom plusförvaltning och trygghetsvård sedan tidigare. Helhetsbedömningen är att koncernens egen organisation idag utgör ett hinder för styrning och operativ ledning av insatserna i Tynnered/Frölunda Torg. Förutsättningarna för måluppfyllelse bedöms därmed som låga med nuvarande bolagsstruktur.

Motiv till organisationsförändring

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 och för det andra att det bedöms väsentligt öka risken för bristande måluppfyllelse att samma bostadsförvaltande bolag ska ansvara för flera utvecklingsområden.

Motiv till organisationsförändring		Kommentar
1.	Genomförandet försvåras väsentligt när flera av koncernens bostadsförvaltande bolag ska samverka.	<ul style="list-style-type: none"> • Det krävs <u>en</u> stark aktör från allmännyttan som leder arbetet i ett utvecklingsområde. • Samverkan mellan koncernens bolag är inte enkelt då bolagen har olika kulturer/arbetsätt. • När koncernen inte är <u>en</u> aktör försvåras samarbete med externa aktörer.
2.	Risken för att vi misslyckas med målet ökar väsentligt när ett bolag ska ansvara för flera utvecklingsområden.	<ul style="list-style-type: none"> • Det är svårt för befintliga bolag att ansvara för stora förändringar i flera utvecklingsområden samtidigt. • Risk för en splittrad organisation som inte lyckas i något utvecklingsområde.

Organisationsalternativ

Bolaget har gjort en analys av möjliga alternativ för organisering av koncernens utvecklingsområden och identifierat fyra sådana. För det första A) att genomföra strategin inom ramen för befintlig bolagsstruktur med tydligt ansvar och uppföljning, för det andra B) att geografiskt samordna fastigheter inom befintlig bolagsstruktur så att varje bolag endast äger fastigheter i ett utvecklingsområde vardera, för det tredje C) att skapa en operativ struktur i två områden med tydligare ansvar för styrning, rapportering och uppföljning än i A alternativt D) att bilda nya bolag i två utvecklingsområden.

Tabellen nedan illustrerar de olika alternativen med dess för- och nackdelar och effekter på förutsättningarna för måluppfyllelse. Bedömningarna utgår från en femgradig skala (mycket låg, låg, medel, hög, mycket hög).

	Beskrivning av alternativ	För- och nackdelar	Transformeringskomplexitet	Organisationskomplexitet	Omstruktureringskostnad	Styrnings effektivitet	Förutsättning för måluppfyllelse
A	Befintlig bolagsstruktur	+ Enklaste alternativet - Stort samverkansbehov - Kräver betydande förstärkt styrning/resurser från koncernen - Stor belastning för varje bolag - Otydligt ansvarsutkrävande	Låg	Hög	< 5 mnkr	Medel	Låg
B	Befintlig bolagsstruktur + geografisk samordning	+ Mindre samverkansbehov - Högre omstruktureringskostnad - Komplicerat och tidskrävande - Belastar befintliga bolag med flera utvecklingsområden - Mycket svårt att implementera	Mycket hög	Låg	10-20 mnkr	Hög	Låg
C	Befintlig bolagsstruktur + ny operativ styrningsstruktur i två områden	+ Relativt snabbt + Låg omstruktureringskostnad + Tydligare ansvar för två områden - Mycket komplicerad styrning (legalt, politiskt & operativt)	Hög	Mycket hög	< 5 mnkr	Låg	Mycket låg
D	Ny bolagsstruktur Två nya bolag	+ Tydligt ansvar för varje område + Erfarenhet från Gårdsten + Avlastar befintliga bolag - Tidskrävande - Högre omstruktureringskostnad	Mycket hög	Låg	20-30 mnkr	Mycket hög	Hög

Då koncernen har identifierat styrning som den största utmaningen har alternativ D sammantaget bedömts vara det som bäst främjar en fortsatt effektiv styrning av utvecklingsområdena. I alternativ D förändras bolagsstrukturen i koncernen genom att två nya dotterbolag bildas med ansvar för Biskopsgården respektive Tynnered/Frölunda Torg. Förutsättningarna för måluppfyllelse bedöms i alternativ D vara höga, vilket är det bästa utfallet av de fyra organisationsalternativen.

Det alternativ som bedöms mest lämpligt om alternativ D inte skulle väljas är alternativ A. Alternativ C bedöms som olämpligt då förutsättningen för måluppfyllelse är mycket låg samtidigt som förändringsarbetet är omfattande. Både alternativ A och B bedömda ge låga förutsättningar för måluppfyllelse. Eftersom alternativ A inte innebär några strukturella förändringar eller några större kostnader är dock alternativ A tydligt att föredra framför alternativ B.

Alternativ D ger en tydlig ansvarsfördelning mellan koncernens bolag. Moderbolaget kan fokusera på ägarstyrning och dotterbolagen kan i huvudsak fokusera på att operativt leda ett utvecklingsområde var. Inget utvecklingsområde har heller flera bostadsförvaltande bolag på plats, utan varje område har en tydlig ansvarstagande aktör från koncernen.

I alternativ D blir det lokala mandatet i samtliga utvecklingsområden därmed tydligt och starkt, på motsvarande sätt som i Gårdstensbostäder.

I alternativ A uppnås inte samma lokala förankring och ledningsnärvaro. Alternativ A bedöms i Biskopsgården och Tynnered/Frölunda Torg kräva betydligt mer samverkan mellan berörda dotterbolag. Alternativ A bedöms också kräva betydligt utökad styrning och resurser på moderbolag och i koncernledning. Koncernens erfarenhet är att samverkan mellan dotterbolag förutsätter ledning från moderbolaget för att fungera effektivt och ändamålsenligt. Moderbolaget bedöms i alternativ A behöva ta en tydligare sådan roll som innebär ett mer operativt ledningsansvar utöver den mer formella ägarstyrningen. Moderbolaget kan dock inte ersätta behovet av stark lokal förankring, vilket innebär att alternativ A skiljer sig väsentligt från modellen som används i Gårdsten.

Förslag till organisation utvecklingsområden

Med utgångspunkt från Gårdstensmodellen och strategi för utvecklingsområden 2020-2030 har för varje utvecklingsområde övervägts om bolagsbildning i det området ökar förutsättningarna att flytta området bort från polisens lista över särskilt utsatta områden till 2025.

I värderingen av förslag till organisation utvecklingsområden har ett antal parametrar vägt in. Bedömningen har påverkats av fastighetsbeståndets sammansättning och skick, ekonomiska förutsättningar för ett nytt bolag, områdets geografi och läge i staden, koncernens andel av fastighetsbeståndet i området och om koncernen har ett eller flera förvaltande bolag i området idag. Av särskild vikt för övervägandet har också varit hur befintligt förvaltande bolag bedömer möjligheten att prioritera.

Ägarens inriktning

Föreliggande förslag till organisering av koncernens utvecklingsområden har beaktat utgångspunkter och gjorda iakttagelser i tidigare bolagsöversyner. Detta gäller exempelvis de överväganden som tidigare gjorts kring möjligheten att minska antalet förvaltande dotterbolag liksom att avveckla Gårdstensbostäder som bolag, samt att effektivisera ägarstyrningen i Framtidenkoncernen. De bedömningar som hittills gjorts har inte lett till någon minskning av antalet dotterbolag i koncernen och inte heller till en avveckling av Gårdstensbostäder. Tvärtom har Gårdstensmodellens processer, som bland annat innebär ett eget lokalt bolag i området, lyfts fram av kommunfullmäktige som en modell att implementera i fler utvecklingsområden. Koncernen kan också konstatera att Gårdstensbostäder är det enda bolag i koncernen som hittills har lyckats med att komma bort från polisens lista över särskilt utsatta områden.

Hänsyn har också tagits till kommunfullmäktiges inriktning i budget för 2021 om att staden ska ha en effektiv och resultatnriktad organisation. Detta gäller även för bolagskoncernen i staden, som ständigt ska utvärdera sin verksamhet för att förbättra och utveckla sig mot framtidens utmaningar.

Föreliggande förslag syftar till att skapa en ändamålsenlig bostadskoncern som kan möta de stora utmaningar som finns i stadens särskilt utsatta områden. Bedömningen är därför att förslaget förbättrar koncernens möjlighet att uppfylla kommunfullmäktiges inriktning om en effektiv och resultatnriktad organisation.

Kommunfullmäktige pekar också på att verksamhet ska drivas i bolagsform endast om det medger klara fördelar gentemot andra förvaltningsstrukturer eller om verksamheten inte kan drivas av annan aktör på marknaden. Under mandatperioden är det kommunfullmäktiges inriktning att antalet bolag ska minska genom i första hand avveckling eller försäljning. Sedan 2019 har Stadshus AB uppdraget att genomföra förberedelser för att avyttra hela eller delar av bolag. Detta uppdrag kvarstår i budgeten för 2021, i syfte att få en mer renodlad verksamhet i linje med kommunens ansvarsområden.

Med hänsyn tagen till Framtidenkoncernens kraftsamling kring utvecklingsområden och fullmäktiges styrning mot ombildning av hyresrätter till bostadsrätter i utvecklingsområden, har dock Stadshus bedömt att det i nuläget inte är lämpligt att inleda en försäljningsutredning. Stadshus har därför beslutat att inte starta delprojekt för Framtidenkoncernen avseende hanteringen av fullmäktiges uppdrag från 2019 om att förbereda för försäljning av tillgångar.

Mot denna bakgrund bedöms kommunfullmäktiges inriktning inte innebära någon ambition om ett minskat verksamhetsområde för Framtidenkoncernen. Föreliggande förslag innebär dock inte heller att koncernens verksamhetsområde utökas.

Förslagets innebörd och förutsättningar

Att bilda nya bolag i två av koncernens utvecklingsområden enligt nedanstående förslag innebär samma omfång på koncernens totala verksamhet och samma fördelning som idag mellan verksamhet som bedrivs i förvaltnings- respektive bolagsform. Den övergripande politiska styrningen bibehålls genom Framtidens styrelse. Föreslagen bolagsbildning är motiverad då den bedöms förstärka möjligheten för staden att kunna fokusera på välfärd och utveckling i stadens särskilt utsatta områden utan att öka stadens risktagande.

Föreslagen organisationsförändring bedöms inte heller leda till någon ökad administrativ överbyggnad som skulle kunna leda till minskad effektivitet. Tvärtom bedöms den starka lokala närvaron i utvecklingsområdena leda till ökad träffsäkerhet i insatser och därför ett effektivt resursutnyttjande i förhållande till uppdrag och måluppfyllelse.

Utifrån ovanstående bedömningar och i syfte att optimera förutsättningarna för måluppfyllelse av strategi för utvecklingsområden föreslås Framtidenkoncernens utvecklingsområden organiseras enligt följande:

1. Arbetet i varje utvecklingsområde ska ledas av ett ansvarigt dotterbolag.
2. Dotterbolag ska ha fokus på ett utvecklingsområde. Undantag görs för Poseidon som bedöms kunna prioritera två områden då förutsättningarna i Lövgärdet bedöms bättre än övriga områden.
3. Ett nytt bolag bildas för verksamheten i Biskopsgården.
4. Ett nytt bolag bildas för verksamheten i Tynnered/Frölunda Torg.

Förslaget innebär att varje bolag får tydliga ansvarsområden och att varje särskilt utsatt område har ett tydligt ägande bolag, enligt följande:

Poseidon
fokuserar på
Hjällbo &
Lövgärdet

Bostadsbolaget
fokuserar på
Hammarkullen

Familjebostäder
fokuserar på
Bergsjön

Nytt bolag X
fokuserar på
Biskopsgården

Nytt bolag Y
fokuserar på
Tynnered/
Frölunda Torg

Tabellen nedan illustrerar bolagets sammanvägda bedömning av förutsättningarna för att nå målet med befintlig organisation respektive med föreslagen organisation.

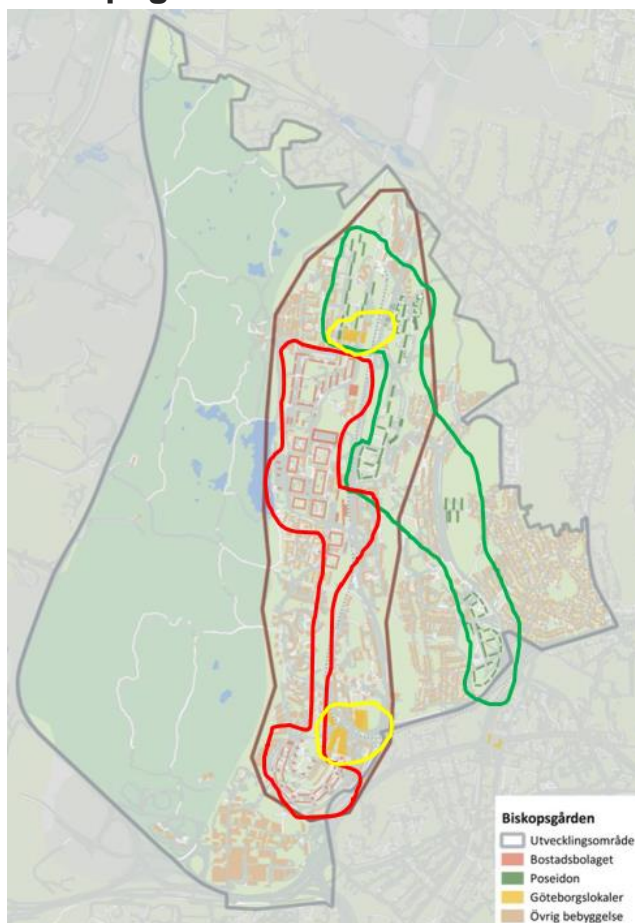
Förutsättningarna för nå målet är bedömda utifrån:

- Nuläge i området
- Polisens prioritering och bedömning
- Stadens prioritering
- Organisatoriska förutsättningar för styrning och prioritering

	FÖRUTSÄTTNINGAR MED FÖRESLAGEN ORGANISATION	
BERGSJÖN		Familjebostäder har under lång tid haft en ledande roll i Bergsjön och är en tydlig och stark lokal aktör i området. Samverkan med andra aktörer är upparbetade och de organisatoriska förutsättningarna för styrning bedöms som goda. Eftersom Familjebostäder i föreslagen struktur inte längre behöver prioritera att tydligt höja nivån på sina insatser i Tynnered bedöms det finnas bättre möjligheter för bolaget att i tillräcklig omfattning fokusera så mycket på Bergsjön som utmaningen kräver. Utöver satsningarna i Bergsjön ska Familjebostäder även arbeta för att Backa inte utvecklas åt fel håll och tillförs som särskilt utsatt område på polisens lista. Polisen bedömer också läget i Bergsjön som att mycket arbete kvarstår. Förutsättningarna för måluppfyllelse bedöms därmed förbättras från låga till medel med föreslagen bolagsstruktur.
BISKOPSGÅRDEN		Polisen bedömer sig ha möjlighet att prioritera Biskopsgården kommande år. Biskopsgården är också ett prioriterat område i stadens budget. De externa förutsättningarna för måluppfyllelse är därmed förhållandevis goda i Biskopsgården. Med föreslaget nytt bolag i Biskopsgården undanröjs därmed det tydligaste hindret för måluppfyllelse i Biskopsgården. Förutsättningarna för måluppfyllelse bedöms därmed förbättras från låga till höga med föreslagen bolagsstruktur.
HAMMARKULLEN		Bostadsbolaget har under lång tid haft en ledande roll i Hammarkullen och är en tydlig och stark lokal aktör i området. Samverkan med andra aktörer är upparbetade och de organisatoriska förutsättningarna för styrning bedöms som goda. Eftersom Bostadsbolaget i föreslagen struktur inte längre behöver prioritera

		Tynnered och Biskopsgården bedöms det finnas bättre förutsättningar att bolaget i tillräcklig omfattning kan fokusera så mycket på Hammarkullen som utmaningen kräver. Utöver satsningarna i Hammarkullen ska Bostadsbolaget även arbeta för att Rannebergen inte utvecklas åt fel håll och tillförs som särskilt utsatt område på polisens lista. Polisen bedömer också läget i Hammarkullen som att mycket arbete kvarstår. Förutsättningarna för måluppfyllelse bedöms därmed förbättras från låga till medel med föreslagen bolagsstruktur.
HJÄLLBO		Poseidon har under lång tid haft en ledande roll i Hjällbo och är en tydlig och stark lokal aktör i området. Samverkan med andra aktörer är upparbetade och de organisatoriska förutsättningarna för styrning bedöms som goda. Eftersom Poseidon i föreslagen struktur inte längre behöver prioritera Biskopsgården och Tynnered/Frölunda Torg bedöms det finnas förutsättningar att bolaget i tillräcklig omfattning kan fokusera så mycket på Hjällbo och Lövgärdet som utmaningen kräver. Poseidon ser också samordningsvinster med det arbete bolaget bedriver i Lövgärdet. Utöver satsningarna i Hjällbo och Lövgärdet ska Poseidon även arbeta för att Backa inte utvecklas åt fel håll och tillförs som särskilt utsatt område på polisens lista. Polisen bedömer också läget i Hjällbo som att mycket arbete kvarstår. Förutsättningarna för måluppfyllelse bedöms därmed förbättras från låga till medel med föreslagen bolagsstruktur.
LÖVGÄRDET		Poseidon har under lång tid haft en ledande roll i Lövgärdet och är en tydlig och stark lokal aktör i området. Samverkan med andra aktörer är upparbetade, inte minst med Victoria Park, och de organisatoriska förutsättningarna för styrning bedöms som goda. Områdets närhet till Gårdsten bidrar positivt och Poseidon ser samordningsvinster med det arbete som bolaget bedriver i Hjällbo. Eftersom Poseidon i föreslagen struktur inte längre behöver prioritera Biskopsgården och Tynnered/Frölunda Torg bedöms det finnas möjlighet för bolaget att i tillräcklig omfattning fokusera på Lövgärdet. Polisen bedömer också läget i Lövgärdet som att förutsättningarna att komma bort från listan som särskilt utsatt område är förhållandevis goda. Förutsättningarna för måluppfyllelse bedöms därmed förbättras från medel till höga med föreslagen bolagsstruktur.
TYNNERED /FRÖLUNDA TORG		Polisen bedömer läget i området som att mycket arbete kvarstår. Polisen bedömer sig dock ha möjlighet att prioritera Tynnered/Frölunda Torg kommande år. Frölunda Torg som idag benämns som problemyta bidrar negativt till områdets status i nuläget. Helhetsbedömningen är att föreslagen organisation tar bort det största hindret för måluppfyllelse i Tynnered/Frölunda Torg. Förutsättningarna för måluppfyllelse bedöms därmed förbättras från låga till höga med föreslagen bolagsstruktur.

Biskopsgården



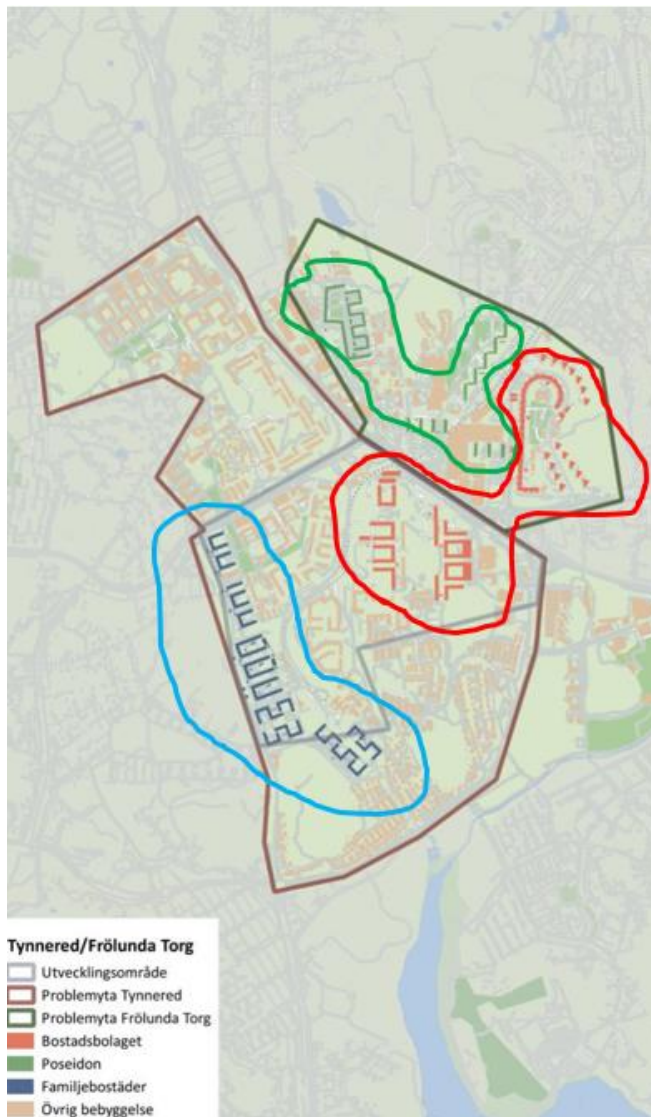
Grön yta	Poseidons bestånd
Röd yta	Bostadsbolagets bestånd
Gul yta	GöteborgsLokalers bestånd

Primärområde	701, 702, 703, 708, 709
Antal lgh	5 819
Marknadsvärde	4,9 mdkr
Kassaflöde efter underhåll före ibb/finans	115 mnkr

Biskopsgården är med sina 30 000 invånare det största av Göteborgs sex särskilt utsatta områden. Det är ett område med stor variation av boendeformer och fastighetsägare. För att lyckas med förflyttningen att inte vara ett särskilt utsatt område till 2025 är samverkan, framför allt mellan fastighetsägare, men också med staden, civilsamhället, föreningar, skola, polis och, kanske viktigast av allt, med de boende av stor vikt. Trots variationen i boendeformer är dominansen av hyresrätter med 72 procent ändå betydande. Framtidenkoncernen äger 67 procent av hyresrätterna samt områdets samtliga tre torg. Detta ger stora förutsättningar att skapa samverkan med såväl branschkollegor som stadens verksamheter och fackförvaltningar.

Biskopsgården bedöms storleksmässigt och ekonomiskt kunna bli en effektiv och ändamålsenlig organisation som är väl lämpad för att leverera på uppdraget i strategin för utvecklingsområden. Biskopsgården bedöms utifrån det lämpligt att bilda ett nytt bostadsförvaltande bolag för.

Tynnered/Frölunda Torg



Grön yta	Poseidons bestånd
Röd yta	Bostadsbolagets bestånd
Blå yta	Familjebostäders bestånd

Primärområde	518, 520, 522, 513*, 517
Antal lgh	5 785
Marknadsvärde	7,5 mdkr
Kassaflöde efter underhåll före ibb/finans	201 mnkr

** exkl. Poseidons fastigheter i Tofta
(2 st, varav en lokal, knappt 100 lgh)

Tynnered kom med på polisens lista över särskilt utsatta områden i Göteborg 2017. Området har varit problematiskt ur brottsynpunkt och haft en mycket låg socioekonomisk status sedan många år tillbaka. Familjebostäder äger och förvaltar drygt 1 700 lägenheter i Tynnered och Bostadsbolaget ca 700 lägenheter.

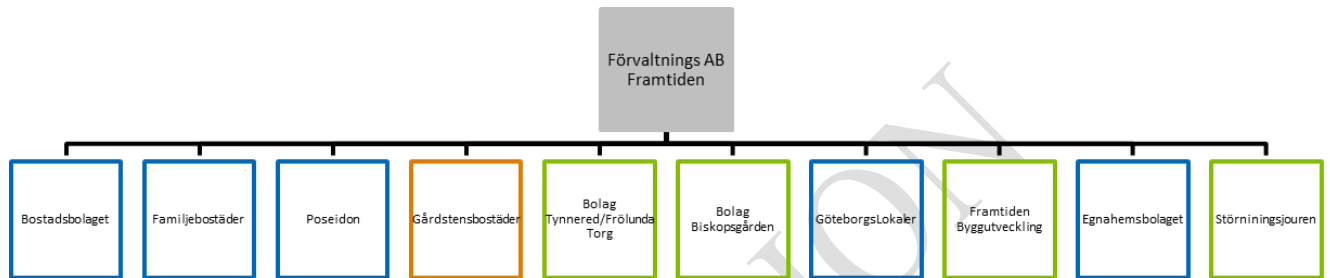
I anslutning till Tynnered ligger Frölunda Torg som i dagsläget inte klassas som ett särskilt utsatt område. Såväl Poseidon som Bostadsbolaget äger och förvaltar fastigheter i Frölunda Torg. Mot bakgrund av de senare års utveckling finns en risk att området läggs till polisens lista, varför särskilda insatser i området bedöms vara av stor vikt för att vända utvecklingen.

Tynnered/Frölunda Torg bedöms storleksmässigt och ekonomiskt kunna bli en effektiv och ändamålsenlig organisation som är väl lämpad för att leverera på uppdraget i strategin för utvecklingsområden. Området bedöms utifrån det lämpligt att bilda ett nytt bostadsförvaltande bolag för.

Förslag till koncernstruktur

Föreslagen organisation för utvecklingsområden innebär två tillkommande bostadsförvaltande bolag i en för övrigt oförändrad koncernstruktur. Koncernens ansvarsområde förändras inte.

Framtidenkoncernen kommer med föreslagen ändring bestå av moderbolaget Förvaltnings AB Framtiden och tio dotterbolag, varav sex bostadsförvaltande bolag, ett lokalförvaltande bolag, två byggande bolag samt Störningsjouren.



Det är bolagets bedömning att antalet politiska styrelser i koncernen bör vara oförändrat. Genom att Framtidens styrelse har det övergripande ansvaret bibehålls den politiska förankringen. De två nya bolagen föreslås inledningsvis ledas av tjänstepersonsstyrelser för att efter ca två år övergå till en modell likt Gårdstensbostäder med styrelser bestående av hyresgäster och tjänstepersoner.

	Politiska styrelser	Tjänstepersonsstyrelser	Hyresgäst/Tjänstepersonsstyrelser
IDAG	6 bolag	2 bolag	1 bolag
1/1 2022	6 bolag	4 bolag	1 bolag
1/4 2024	6 bolag	2 bolag	3 bolag

Ekonomi

Föreslagen organisation med bildande av två nya bolag har ekonomiska konsekvenser som beaktats i arbetet med förslaget. Analysen innefattar överlåtelse av fastigheter till nya bolag, förutsättningar för de nya dotterbolagen, effekter för befintliga dotterbolag samt konsekvenser för koncernen.

Beräkningar påvisar att de nybildade bolagen har långsiktigt goda ekonomiska förutsättningar. Under de år som bolagen genomför stora extra satsningar för att genomföra strategin för utvecklingsområden beräknas bolagen ha kortsiktigt negativa

resultat och kassaflöde före nyproduktion. Effekten beror på den prioritering av utvecklingsområden som koncernen genomför.

Försäljningen av fastigheterna till de nya bolagen bedöms inte i någon högre grad påverka de förvaltande bolagens stabilitet och långsiktiga ekonomiska uthållighet, då belåningsgraden bedöms fortsatt vara på en låg nivå samt att den justerade soliditeten är på en hög nivå.

De ekonomiska konsekvenserna av förslaget till styrning och organisation utvecklingsområden bedöms sammantaget vara begränsade och utgör inget hinder för förslagets genomförande.

Överlåtelse av fastigheter

Vid överlåtelse av fastigheter inom en koncern kan bolagsskatt undvikas genom att fastigheterna avyttras som underprisöverlåtelse. Underprisöverlåtelse är ett vedertaget tillvägagångssätt vid koncernmässiga omstruktureringar. En underprisöverlåtelse möjliggör en köpeskillning till fastighetens skattemässiga restvärde, vilket medför att ingen bolagsskatt utgår på försäljningen.

Förutsättning för att kunna genomföra en underprisöverlåtelse är att koncernbidragsrätt föreligger mellan säljare och köpare. Koncernbidragsrätt föreligger om både säljare och köpare ingår i samma koncern hela verksamhetsåret, det vill säga 1 januari till och med 31 december. Beräkningar nedan baseras på att fastighetstransaktionen sker i januari 2022.

Stämpelskatt utgår med 4,25% på det högsta av köpeskillningen och taxeringsvärdet vid försäljning av en fastighet och köparen är ett aktiebolag. Om försäljning genomförs mellan bolag i samma koncern kan köparen få uppskov med stämpelskatt. Stämpelskatten realiserar när/om fastigheten avyttras senare utanför koncernen alternativt vid en eventuell omstrukturering inom koncernen. Om fastigheter har tidigare medgivna uppskov ska dessa realiserar vid en ny överlåtelse, oavsett om detta sker inom samma koncern.

Transaktionerna av fastigheterna i Biskopsgården samt Tynnered/Frölunda Torg omfattar cirka 140 legala fastigheter. Beräknat totalt uppskovsbelopp av stämpelskatt är 400-500 mnkr. Tidigare medgivet uppskovsbelopp finns inte för berörda fastigheter. Vidare utredning kommer dock genomföras gällande åtta fastigheter från den geografiska samordningen, där lagfarten ännu inte är överförd. Risken för eventuell stämpelskatt avseende de ovan nämnda fastigheterna bedöms uppgå till maximalt 10 mnkr.

Beräknade kostnader för både transaktionen av fastigheterna och uppstart av bolagen uppgår till cirka 15 mnkr per nytt bolag. Transaktionskostnader består bland annat av köp av juridiska- och skatterådgivningstjänster. Uppstartskostnader består bland annat av implementering av ekonomi- och fastighetssystem.

Vid bolagsbildning under året 2021 kommer bolagen att belastas av bland annat ovan nämnda kostnader och därmed redovisas med en förlust. Ett aktieägartillskott motsvarande förlusten lämnas från moderbolaget för att aktiekapitalet i de nya bolagen inte ska bli förbrukat.

Då köpeskillingen är fastställd till skattemässiga restvärden finns betydande övertvärden i de nya bolagen, det vill säga skillnad mellan marknadsvärde och de skattemässiga restvärden (bokfört värde). Uppskrivning kan därför genomföras för att kapitalisera de nya bolagen.

Marknadsvärden i beräkningar nedan är baserat på värdering genomförd per 2019-12-31. Inga hänsyn tagna till några spekulativa förändringar i avkastningskrav. Ökade marknadsvärden baseras på värdehöjande investeringsåtgärder.

Bildande av bolag i Biskopsgården

Beståndet i Biskopsgården består av 71 legala fastigheter, vilka avses överföras till det nya bolaget. Fastigheterna kommer från Poseidon (32) och Bostadsbolaget (39).

Bolaget innan extra satsning

Sammanställning av nybildat bolag genom sammanslagning av fastighetsbeståndet i Poseidon och Bostadsbolaget utan några extra satsningar i området framgår av tabellen nedan.

Som bas har utfallet för år 2019 använts. En uppräknings av intäkter har årligen genomförts med 1,8% baserat på föregående års hyresjustering i enlighet med gällande principer för prognos. Kostnader och investeringar har generellt uppräknats med 2% årligen. Finansnettot beräknas på oförändrad räntenivå.

Resultat- och kassaflödesräkning

(mnkr)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Intäkter</i>	410	413	421	428	436	444	452
<i>Driftskostnader</i>	-220	-224	-229	-233	-238	-243	-248
<i>Fastighetsskatt</i>	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
<i>Centrala kostnader</i>	-11	-11	-11	-12	-12	-12	-12
Driftöverskott	170	169	171	174	177	180	183
<i>Underhållskostnader</i>	-56	-57	-58	-59	-61	-62	-63
<i>Avskrivningar</i>	-68	-67	-67	-87	-86	-86	-85
Rörelseresultat	46	44	46	28	30	32	34
<i>Finansnetto</i>	-12	-12	-12	-12	-12	-12	-12
Resultat efter finansnetto	33	32	33	15	18	20	22
Kassaflöde från verksamheten	170	169	171	174	177	180	183
<i>Underhållskostnader</i>	-56	-57	-58	-59	-61	-62	-63
<i>Investering i befintligt bestånd</i>	-53	-54	-55	-56	-57	-59	-60
<i>Finansnetto</i>	-12	-12	-12	-12	-12	-12	-12
Kassaflöde e. UH/ibb och övriga inv.	48	45	45	46	46	47	47

Balansräkning

Kapitalisering av det nya bolaget genomförs genom att uppskrivning görs av fastigheterna till 50% av deras marknadsvärde. Uppskrivningen påverkar resultatet genom ökade avskrivningar från och med år 2022.

	2022	2023	2024	2025
(mnkr)	31-dec	31-dec	31-dec	31-dec
TILLGÅNGAR				
Anläggningstillgångar	2 317	2 289	2 261	2 236
Omsättningstillgångar	10	10	10	10
Summa tillgångar	2 327	2 299	2 271	2 246
EGET KAPITAL OCH SKULDER				
Eget kapital	811	829	849	870
Avsättningar	202	198	194	190
Låneskulder	1 264	1 221	1 179	1 136
Övriga skulder	50	50	50	50
Summa eget kapital och skulder	2 327	2 299	2 271	2 246
Nyckeltal:				
Marknadsvärde (mnkr)	5 021	5 079	5 137	5 197
Övervärde (mnkr)	2 704	2 790	2 876	2 961
Belåningsgrad	25%	24%	23%	22%
Soliditet (enligt K3)	35%	36%	37%	39%
Soliditet (justerad)	59%	60%	61%	62%

Sammanfattning:

Beräkningar påvisar att det nybildade bolaget (innan extra satsningar) blir ett stabilt bolag med ett positivt resultat och ett positivt kassaflöde före nyproduktion över angiven tid. Bolaget visar också en låg belåningsgrad samt en hög justerad soliditet.

Bolaget efter extra satsning

Sammanställning av nybildat bolag genom sammanslagning av fastighetsbeståndet i Poseidon och Bostadsbolaget inklusive extra satsningar i området framgår av tabellen nedan.

Som bas har utfallet för år 2019 använts. En uppräknings av intäkter har årligen genomförts med 1,8%. Kostnader och investeringar har generellt uppräknats med 2% årligen. Finansnettot beräknas på oförändrad räntenivå.

I sammanställningen har extra satsningar inkluderats med beräkningar baserat på lokala strategier från avlämnande bolag (drifts- och underhållskostnader samt investeringar i befintligt bestånd). Denna information är preliminär och vidare analyser och planering behöver göras i samråd med avlämnande bolag.

Resultat- och kassaflödesräkning

(mnr)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Intäkter</i>	410	413	421	428	436	444	452
<i>Driftskostnader</i>	-220	-224	-249	-254	-259	-264	-270
<i>Fastighetsskatt</i>	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
<i>Centrala kostnader</i>	-11	-11	-11	-12	-12	-12	-12
Driftöverskott	170	169	151	153	156	158	161
<i>Underhållskostnader</i>	-56	-57	-79	-155	-149	-103	-97
<i>Avskrivningar</i>	-68	-67	-67	-89	-90	-90	-91
Rörelseresultat	46	44	5	-91	-83	-35	-27
<i>Finansnetto</i>	-12	-12	-12	-12	-12	-12	-12
Resultat efter finansnetto	33	32	-7	-103	-96	-48	-39
Kassaflöde från verksamheten	170	169	151	153	156	158	161
<i>Underhållskostnader</i>	-56	-57	-79	-155	-149	-103	-97
<i>Investering i befintligt bestånd</i>	-53	-54	-92	-152	-146	-100	-94
<i>Finansnetto</i>	-12	-12	-12	-12	-12	-12	-12
Kassaflöde e. UH/ibb och övriga inv.	48	45	-32	-167	-152	-57	-42

Balansräkning

Kapitalisering av det nya bolaget genomförs genom att uppskrivning görs av fastigheterna till 50% av deras marknadsvärde. Uppskrivningen påverkar resultatet genom ökade avskrivningar från och med år 2022.

(mnr)	2022 31-dec	2023 31-dec	2024 31-dec	2025 31-dec
TILLGÅNGAR				
Anläggningstillgångar	2 412	2 468	2 478	2 481
Omsättningstillgångar	10	10	10	10
Summa tillgångar	2 422	2 478	2 488	2 491
EGET KAPITAL OCH SKULDER				
Eget kapital	717	645	611	584
Avsättningar	202	198	194	190
Låneskulder	1 453	1 585	1 633	1 667
Övriga skulder	50	50	50	50
Summa eget kapital och skulder	2 422	2 478	2 488	2 491
Nyckeltal:				
Marknadsvärde (mnr)	5 155	5 301	5 401	5 495
Övervärde (mnr)	2 743	2 833	2 923	3 014
Belåningsgrad	28%	30%	30%	30%
Soliditet (enligt K3)	30%	26%	25%	23%
Soliditet (justerad)	56%	55%	54%	54%

Sammanfattning:

Beräkningar påvisar att det nybildade bolaget (efter extra satsningar) blir ett bolag med ett kortsiktigt negativt resultat och kassaflöde före nyproduktion under de år som har stora extra satsningar. För påföljande år (2026 och framåt) har inte en finansiell prognos ännu upprättats. Indikationen är dock att investering och underhåll kommer att normaliseras på lägre nivåer utan extra satsningar. Om det skulle finnas behov av fortsatta extra satsningar fram till 2030 så bedöms bolagen ha möjlighet att klara dessa med avseende på belåningsgrad och soliditet.

Bolaget visar också fortfarande en låg belåningsgrad samt en hög justerad soliditet.

Bildande av bolag i Tynnered/Frölunda Torg

Beståndet i Tynnered/Frölunda Torg består av 70 legala fastigheter, vilka avses överföras till det nya bolaget. Fastigheterna kommer från Poseidon (23), Bostadsbolaget (33) samt Familjebostäder (14).

I beräkningar fram till år 2025 har inga investeringar i nyproduktion beaktats.

Bolaget innan extra satsning

Sammanställning av nybildat bolag genom sammanslagning av fastighetsbeståndet i Poseidon, Bostadsbolaget och Familjebostäder utan några extra satsningar i området framgår av tabellen nedan.

Som bas har utfallet för år 2019 använts. En uppräknings av intäkter har årligen genomförts med 1,8% baserat på föregående års hyresjustering i enlighet med gällande principer för prognos. Kostnader och investeringar har generellt uppräknats med 2% årligen. Finansnettot beräknas på oförändrad räntenivå.

Resultat- och kassaflödesräkning

(mnkr)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Intäkter	453	457	465	473	482	491	499
Driftskostnader	-185	-189	-193	-197	-201	-205	-209
Fastighetsskatt	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
Centrala kostnader	-12	-12	-12	-12	-13	-13	-13
Driftöverskott	246	247	251	255	259	264	268
Underhållskostnader	-61	-62	-64	-65	-66	-68	-69
Avskrivningar	-74	-75	-75	-110	-110	-110	-110
Rörelseresultat	111	109	112	80	83	86	89
Finansnetto	-17	-17	-17	-17	-17	-17	-17
Resultat efter finansnetto	94	92	94	63	66	69	72
Kassaflöde från verksamheten	246	247	251	255	259	264	268
Underhållskostnader	-61	-62	-64	-65	-66	-68	-69
Investering i befintligt bestånd	-103	-105	-107	-109	-112	-114	-116
Finansnetto	-17	-17	-17	-17	-17	-17	-17
Kassaflöde e. UH/ibb och övriga inv.	65	62	63	63	64	65	66

Balansräkning

Kapitalisering av det nya bolaget genomförs genom att uppskrivning görs av fastigheterna till 50% av deras marknadsvärde. Uppskrivningen påverkar resultatet genom ökade avskrivningar från och med år 2022.

	2022	2023	2024	2025
(mnkr)	31-dec	31-dec	31-dec	31-dec
TILLGÅNGAR				
Anläggningstillgångar	3 541	3 542	3 546	3 552
Omsättningstillgångar	9	9	9	9
Summa tillgångar	3 550	3 551	3 555	3 561
EGET KAPITAL OCH SKULDER				
Eget kapital	1 408	1 467	1 528	1 592
Avsättningar	343	336	330	323
Låneskulder	1 754	1 703	1 652	1 601
Övriga skulder	45	45	45	45
Summa eget kapital och skulder	3 550	3 551	3 555	3 561
Nyckeltal:				
Marknadsvärde (mnkr)	7 778	7 889	8 003	8 120
Övervärde (mnkr)	4 237	4 347	4 458	4 568
Belåningsgrad	23%	22%	21%	20%
Soliditet (enligt K3)	40%	41%	43%	45%
Soliditet (justerad)	61%	62%	63%	64%

Sammanfattning:

Beräkningar påvisar att det nybildade bolaget (innan extra satsningar) blir ett stabilt bolag med ett positivt resultat och ett positivt kassaflöde före nyproduktion över angiven tid. Bolaget visar också en låg belåningsgrad samt en hög justerad soliditet.

Bolaget efter extra satsning

Sammanställning av nybildat bolag genom sammanslagning av fastighetsbeståndet i Poseidon, Bostadsbolaget och Familjebostäder inklusive extra satsningar i området framgår av tabellen nedan.

Som bas har utfallet för år 2019 använts. En uppräknings av intäkter har årligen genomförts med 1,8%. Kostnader och investeringar har generellt uppräknats med 2% årligen. Finansnettot beräknas på oförändrad räntenivå.

I sammanställningen har extra satsningar inkluderats med beräkningar baserat på lokala strategier från avlämnande bolag (drifts- och underhållskostnader samt investeringar i befintligt bestånd). Denna information är preliminär och vidare analyser och planering behöver göras i samråd med avlämnande bolag.

Resultat- och kassaflödesräkning

(mnr)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Intäkter	453	457	465	473	482	491	499
Driftskostnader	-185	-189	-243	-248	-253	-258	-263
Fastighetsskatt	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
Centrala kostnader	-12	-12	-12	-12	-13	-13	-13
Driftöverskott	246	247	200	203	207	210	213
Underhållskostnader	-61	-62	-120	-132	-121	-123	-105
Avskrivningar	-74	-75	-76	-111	-112	-113	-114
Rörelseresultat	111	109	5	-40	-26	-26	-6
Finansnetto	-17	-17	-17	-17	-17	-17	-17
Resultat efter finansnetto	94	92	-13	-57	-43	-43	-23
Kassaflöde från verksamheten	246	247	200	203	207	210	213
Underhållskostnader	-61	-62	-120	-132	-121	-123	-105
Investering i befintligt bestånd	-103	-105	-117	-174	-163	-165	-147
Finansnetto	-17	-17	-17	-17	-17	-17	-17
Kassaflöde e. UH/ibb och övriga inv.	65	62	-54	-121	-94	-95	-56

Balansräkning

Kapitalisering av det nya bolaget genomförs genom att uppskrivning görs av fastigheterna till 50% av deras marknadsvärde. Uppskrivningen påverkar resultatet genom ökade avskrivningar från och med år 2022.

(mnr)	2022 31-dec	2023 31-dec	2024 31-dec	2025 31-dec
TILLGÅNGAR				
Anläggningstillgångar	3 605	3 655	3 707	3 740
Omsättningstillgångar	9	9	9	9
Summa tillgångar	3 614	3 664	3 716	3 749
EGET KAPITAL OCH SKULDER				
Eget kapital	1 312	1 285	1 257	1 246
Avsättningar	343	336	330	323
Låneskulder	1 913	1 998	2 084	2 135
Övriga skulder	45	45	45	45
Summa eget kapital och skulder	3 614	3 664	3 716	3 749
Nyckeltal:				
Marknadsvärde (mnr)	7 852	8 015	8 180	8 327
Övervärde (mnr)	4 248	4 360	4 473	4 587
Belåningsgrad	24%	25%	25%	26%
Soliditet (enligt K3)	36%	35%	34%	33%
Soliditet (justerad)	60%	59%	59%	59%

Sammanfattning:

Beräkningar påvisar att det nybildade bolaget (efter extra satsningar) blir ett bolag med ett kortsiktigt negativt resultat och kassaflöde före nyproduktion under de år som har stora extra satsningar. För påföljande år (2026 och framåt) har inte en finansiell prognos ännu upprättats. Indikationen är dock att investering och underhåll kommer att normaliseras på lägre nivåer utan extra satsningar. Om det skulle finnas behov av fortsatta extra satsningar fram till 2030 så bedöms bolagen ha möjlighet att klara dessa med avseende på belåningsgrad och soliditet.

Bolaget visar också fortfarande en låg belåningsgrad samt en hög justerad soliditet.

Konsekvenser på förvaltningsbolagen efter fastighetstransaktionen

Beräkningar av påverkan har gjorts på 2019 års utfallsiffror (utan extra satsningar i särskilt utsatta områden).

Poseidon

Resultat- och kassaflödesräkning

(mnkr)	Utfall 2019	Justering Biskopsgården	Justering Tynnered/ Frölunda Torg	2019 efter justering
Intäkter	2 167	-169	-169	1 829
Driftskostnader	-886	79	65	-743
Fastighetsskatt	-49	4	4	-41
Centrala kostnader	-51	4	4	-43
Driftöverskott	1 182	-82	-97	1 003
Övriga rörelseposter	3	0	0	3
Underhållskostnader	-319	19	17	-283
Avskrivningar	-448	39	34	-375
Jämförelsestörande poster	-95	0	0	-95
Rörelseresultat	322	-24	-46	252
Finansnetto	-91	7	7	-77
Resultat efter finansnetto	231	-17	-39	175
Kassaflöde från verksamheten	1 218	-82	-97	1 039
Underhållskostnader	-319	19	17	-283
Investering i befintligt bestånd	-320	40	34	-246
Övriga investeringar	-6	0	0	-6
Finansnetto	-91	7	7	-77
Kassaflöde e. UH/ibb och övriga inv.	482	-17	-39	427

Balansräkning

<i>(mnkr)</i>	<i>Utfall 2019</i> <i>31-dec</i>	<i>Justering</i> <i>Biskopsgården</i> <i>31-dec</i>	<i>Justering</i> <i>Tynnered/ Frölunda Torg</i> <i>31-dec</i>	<i>2019 efter</i> <i>justering</i> <i>31-dec</i>
TILLGÅNGAR				
Anläggningstillgångar	13 388	-873	-911	11 605
Omsättningstillgångar	68	0	0	68
Summa tillgångar	13 457	-873	-911	11 673
EGET KAPITAL OCH SKULDER				
Eget kapital	4 984	-126	-132	4 725
Obeskattade reserver	76	0	0	76
Avsättningar	624	-33	-34	557
Låneskulder	7 059	-713	-745	5 601
Övriga skulder	714	0	0	714
Summa eget kapital och skulder	13 457	-873	-911	11 673

Nyckeltal:

<i>Marknadsvärde (mnkr)</i>	41 071	-2 271	-3 014	35 785
<i>Övervärde (mnkr)</i>	27 683	-1 399	-2 104	24 181
<i>Belåningsgrad</i>	17%			16%
<i>Soliditet (enligt K3)</i>	37%			40%
<i>Soliditet (justerad)</i>	66%			67%

Sammanfattning:

Poseidon blir påverkat av de båda bolagsbildningarna. Den negativa påverkan på både resultatet och kassaflödet efter underhåll/investeringar i befintligt bestånd beräknas bli 56 mnkr.

Försäljningen av fastigheterna till de nya bolagen bedöms inte påverka Poseidons stabilitet och långsiktiga ekonomiska uthållighet i hög grad, då belåningsgraden bedöms fortsatt vara på en låg nivå samt att den justerade soliditeten är på en hög nivå.

Bostadsbolaget

Resultat- och kassaflödesräkning

(mnr)	Utfall 2019	Justering Biskopsgården	Justering Tynnered/ Frölunda Torg	2019 efter justering
Intäkter	1 894	-241	-155	1 498
Driftskostnader	-858	141	69	-648
Fastighetsskatt	-42	5	3	-34
Centrala kostnader	-47	7	4	-36
Driftöverskott	947	-87	-80	781
Övriga rörelseposter	4	0	0	4
Underhållskostnader	-258	37	19	-202
Avskrivningar	-293	29	14	-251
Jämförelsestörande poster	4	0	0	4
Rörelseresultat	404	-22	-47	335
Finansnetto	-81	6	4	-71
Resultat efter finansnetto	322	-16	-42	264
Kassaflöde från verksamheten	971	-87	-80	804
Underhållskostnader	-258	37	19	-202
Investering i befintligt bestånd	-308	13	27	-267
Övriga investeringar	-9	0	0	-9
Finansnetto	-81	6	4	-71
Kassaflöde e. UH/ibb och övriga inv.	314	-31	-29	254

Balansräkning

(mnr)	Utfall 2019 31-dec	Justering Biskopsgården 31-dec	Justering Tynnered/ Frölunda Torg 31-dec	2019 efter justering 31-dec
TILLGÅNGAR				
Anläggningstillgångar	9 677	-776	-560	8 341
Omsättningstillgångar	74	0	0	74
Summa tillgångar	9 751	-776	-560	8 415
EGET KAPITAL OCH SKULDER				
Eget kapital	1 966	-113	-81	1 772
Obeskattade reserver	0	0	0	0
Avsättningar	513	-29	-21	463
Låneskulder	5 984	-635	-458	4 891
Övriga skulder	539	0	0	539
Summa eget kapital och skulder	9 001	-776	-560	7 665

Nyckeltal:

Marknadsvärde (mnr)	34 189	-2 584	-2 471	29 134
Övervärde (mnr)	24 512	-1 808	-1 911	20 793
Belåningsgrad	18%			17%

Soliditet (enligt K3)	22%	23%
Soliditet (justerad)	63%	63%

Sammanfattning:

Bostadsbolaget blir påverkat av de båda bolagsbildningarna. Den negativa påverkan på resultatet beräknas bli 58 mnkr och på kassaflödet efter underhåll/investeringar i befintligt bestånd beräknas det bli negativt 60 mnkr.

Försäljningen av fastigheterna till de nya bolagen bedöms inte påverka Bostadsbolagets stabilitet och långsiktiga ekonomiska uthållighet i hög grad, då belåningsgraden bedöms fortsatt vara på en låg nivå samt att den justerade soliditeten är på en hög nivå.

Familjebostäder

Resultat- och kassaflödesräkning

(mnkr)	Utfall 2019	Justering Tynnered/ Frölunda Torg	2019 efter justering
Intäkter	1 442	-128	1 314
Driftskostnader	-602	52	-550
Fastighetsskatt	-31	2	-28
Centrala kostnader	-42	3	-38
Driftöverskott	767	-70	697
Övriga rörelseposter	1	0	1
Underhållskostnader	-299	25	-274
Avskrivningar	-231	27	-204
Jämförelsestörande poster	-9	0	-9
Rörelseresultat	230	-18	212
Finansnetto	-61	6	-55
Resultat efter finansnetto	169	-13	157
Kassaflöde från verksamheten	791	-70	721
Underhållskostnader	-299	25	-274
Investering i befintligt bestånd	-313	42	-271
Övriga investeringar	-2	0	-2
Finansnetto	-61	6	-55
Kassaflöde e. UH/ibb och övriga inv.	117	2	120

Balansräkning

Utfall	Justering Tynnered/ Frölunda Torg	2019 e. justering
--------	--	----------------------

(mnkr)	31-dec	31-dec	31-dec
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar	7 861	-782	7 080
Omsättningstillgångar	123	0	123
Summa tillgångar	7 984	-782	7 203
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	1 865	-113	1 752
Avsättningar	233	-29	204
Låneskulder	5 271	-639	4 632
Övriga skulder	555	0	555
Summa eget kapital och skulder	7 984	-782	7 203

Nyckeltal:

Marknadsvärde (mnkr)	27 194	-1 970	25 224
Övervärde (mnkr)	19 333	-1 189	18 144
Belåningsgrad	19%		18%
Soliditet (enligt K3)	23%		24%
Soliditet (justerad)	63%		64%

Sammanfattning:

Familjebostäder blir påverkat av bolagsbildningen för Tynnered/Frölunda Torg. Den negativa påverkan på resultatet beräknas bli 13 mnkr. Kassaflödet efter underhåll/investeringar i befintligt bestånd beräknas dock bli oförändrat.

Försäljningen av fastigheterna till det nya bolaget bedöms inte påverka Familjebostäders stabilitet och långsiktiga ekonomiska uthållighet i hög grad, då belåningsgraden bedöms fortsatt vara på en låg nivå samt att den justerade soliditeten är på en hög nivå.

Koncernen efter bolagsbildning och fastighetstransaktion

Koncernen påverkas av en engångseffekt avseende transaktions- och uppstartskostnader på uppskattningsvis omkring 30 mnkr.

I övrigt påverkas koncernen av uppskrivningar på fastigheterna för att kapitalisera bolagen. Uppskrivningen uppgår till cirka 2 700 mnkr, vilket höjer det bokförda värdet på fastigheterna och därmed det egna kapitalet (2 100 mnkr) samt synliggör en latent skatt på uppskrivningen (600 mnkr). Avskrivning görs på uppskrivningen med 2% årligen, vilket motsvarar en ökad avskrivning på 54 mnkr per år. Utöver detta tillkommer, som nämndes ovan, en uppskjuten stämpelskatt utanför balansräkningen.

Den justerade soliditeten och belåningsgraden bedöms vara oförändrad.

Personal

I beredningen av förslaget har ett antal personalfrågor bedömts. Det gäller hantering av befintlig personal i de utvecklingsområden som omfattas av förslaget, bemanning och organisering av nya bolag samt arbetsmiljö, arbetsvillkor och interkommunikation.

Bemanning och organisering

Idag arbetar ungefär 100 medarbetare i de berörda utvecklingsområdena Biskopsgården och Tynnered/Frölunda Torg. Bedömningen är att de yrkesgrupper och medarbetare som finns i distrikten idag kommer att behövas i de nybildade bolagen tillsammans med ledningsfunktioner och administrativ personal. Bedömningen är dock att medarbetare ska ges möjlighet att själva välja om de vill följa med till nya bolag eller om de vill vara kvar i befintliga bolag. Syftet är både att skapa trygghet i omställningsprocessen och att skapa goda förutsättningar för engagemang och målfokus i verksamheten.

Det bedömda tillvägagångssättet för att bemanna de nya bolagen blir med denna utgångspunkt att:

- rekrytera till ledningsfunktioner och vissa administrativa tjänster
- erbjuda nuvarande medarbetare på distrikten anställning i de nya bolagen och komplettera bemanningen i de nya bolagen med rekrytering vid behov.

En viktig förutsättning för ovanstående är att tydliggöra vilket ledarskap och vilken organisationskultur som behövs för att bolagen ska bli framgångsrika i sina uppdrag.

Vid bildandet av bolagen genomförs en noggrann analys och planering av hur stödfunktioner/administrativa funktioner kan organiseras för att vara så effektiva som möjligt samtidigt som det ger ett bra stöd till bolagen.

Arbetsmiljö och arbetsvillkor

En riskanalys utifrån arbetsmiljöperspektivet genomförs i tidigt skede som en del av underlaget för genomförandebeslut. I det arbetet ingår att precisera den planerade organisationsförändringen, att göra en riskbedömning och utifrån den ta fram en åtgärdsplan för att minska riskerna. En organisationsförändring innebär oftast en påfrestning för medarbetare och chefer. Arbetet planeras med beredskap för en högre arbetsbelastning när nya strukturer och en ny kultur ska byggas samtidigt som den ordinarie verksamheten ska löpa på.

Arbetsvillkoren för de nybildade bolagen kommer att utgå ifrån Fastigos kollektivavtal på samma sätt som för befintliga dotterbolag.

Idag finns vissa mindre skillnader gäller villkor och förmåner mellan befintliga bolag. I den målbild för HR-arbetet som styrelsen tidigare fastställt framgår att arbetsvillkor och förmåner ska vara lika i koncernen. Arbetet har fördröjts med anledning av den pågående översynen av förmåner inom Göteborgs Stad. Om ett koncerngemensamt beslut om villkoren och förmånerna inte har kunnat genomföras innan bolagen bildas behöver villkor och förmåner i de nybildande bolagen fastställas innan bemanningsarbetet påbörjas.

Internkommunikation

Ett väl planerat kommunikationsarbete spelar en stor roll i allt förändringsarbete. Berörda medarbetare och chefer ges därför förutsättningar att ta del av varför förändringen görs och hur den kommer att gå till både under hela besluts- och genomförandeprocessen.

Hyresgäster

Av Framtidens ägardirektiv framgår att fastighetsförvaltningen ska hålla god kvalitet och tillgodose de boendes och övriga brukares behov av trygghet, trivsel och service. Bolaget ska främja lokala och välfungerande handels- och mötesplatser till nytta för de boende, verksamma och besökare i närområdet. Bolaget ska främja integration och motverka diskriminering. Bolaget ska i samverkan med andra aktörer inom staden och tillsammans med andra hyresvärdar bidra till en god bostadssocial situation i Göteborg. Bolaget ska även, självt eller i samverkan med andra, bidra till stärkt egenförsörjning och ökad välfärd i de bostadsområden där sådana behov finns. De boendes egna resurser och vilja att påverka sitt boende ska tas tillvara genom att de ges inflytande över sin bostad och dess närmaste omgivning. De boende ska därigenom ges möjlighet att påverka sina boendekostnader och övriga boendeförhållanden, exempelvis genom självförvaltning.

Utifrån ägarnas uppdrag bedöms förslaget till organisation av utvecklingsområdena med två nya lokalt förankrade bolag stärka koncernens förutsättningar att tillgodose behov av trygghet, trivsel och service.

Hyresgästernas inflytande över sitt boende och närmaste omgivning bedöms också stärkas genom hyresgästrepresentation i styrelserna.

För samtliga hyresgäster i koncernen gäller samma policy och regler för uthyrning av bostäder. Med den koncerngemensamma omflyttningsplats som arbetas fram kommer hyresgästerna att ha möjlighet att göra internbyten i hela koncernen.

Det pågår också gemensamt utvecklingsarbete inom koncernen gällande Boendeapp, som är gemensam för samtliga bolag. När det gäller frågor som hyresgästenkät, tillgänglighet och bemötande är bedömningen att förutsättningarna för de nya bolagen motsvarar det arbete som befintliga bolag bedriver.

Eftersom bolagsbildningen kommer att ske i samband med att koncernen gör stora extra satsningar inom ramen för superförvaltning är vår bedömning att hyresgästerna kommer att uppleva förändringen som positiv kortsiktigt. Långsiktigt syftar förslaget till att koncernen ska uppnå måluppfyllelse så att Göteborg inte har några särskilt utsatta områden. En sådan förflyttning kommer att vara av stort värde för hyresgästerna i alla koncernens utvecklingsområden.

Det bedöms sammantaget huvudsakligen finnas fördelar med att bolagen blir mer lokalt förankrade och kommer närmare hyresgästerna i Biskopsgården och Tynnered/Frölunda Torg. Detta gäller både kortsiktigt och långsiktigt med avseende på trygghetsarbete och genomförandet av strategi för utvecklingsområden. Förslaget kommer också att leda till ett stärkt hyresgästinflytande.

Samlad bedömning

- Bolagets bedömning är att förslaget kraftigt ökar förutsättningen för att hantera den största utmaningen i strategins genomförande – styrning.
- Förslaget bedöms stärka den lokala förankringen och hyresgästinflytandet.
- Riskerna med att bibehålla dagens organisation bedöms väsentligt överstiga riskerna med föreslagen förändring. En riskanalys har genomförts ur ett

koncernövergripande perspektiv (se bilaga 1). Med de åtgärder som koncernen förfogar över bedöms den övergripande risknivån som hanterbar.

- De ekonomiska konsekvenserna bedöms vara begränsade och utgör inget hinder för förslagets genomförande.
- Sammantaget bedöms förslaget bidra till en mer ändamålsenlig koncernstruktur med dotterbolag som har ett tydligt lokalt mandat och ansvar och som med större säkerhet än nuvarande organisation kan leverera på vårt viktigaste uppdrag – att nå målet om att ingen del av staden ska finnas med på polisens lista över särskilt utsatta områden år 2025.
- Förslaget bidrar därmed också till förbättrade förutsättningar att koncernen kan uppnå övriga mål.
- Det bedöms angeläget att en eventuell förändring kan genomföras skyndsamt.

Datum

Underskrift

.....

.....

.....

Namnförtydligande

Terje Johansson

VD och koncernchef

Anna-Karin Trixe

Stabschef

Lars Just

Ekonomichef

Bilaga 1.

Risکاناليس – styrning och organisation utvecklingsområden

En övergripande riskanalys har genomförts ur ett koncernperspektiv. Mer detaljerade riskanalyser kommer behöva göras inom fler områden inför ett genomförandebeslut (som kan fattas efter kommunfullmäktiges ställningstagande). Riskanalysen omfattar 12 riskområden som har bedömts vara väsentliga. Med de åtgärder som koncernen förfogar över bedöms den övergripande risknivån som hanterbar.

Risكاناليسområde	Bedömning	Åtgärder
Ledning och styrning av koncernen Risk för att bolagsbildningen påverkar moderbolagets möjlighet att styra och leda koncernen i andra viktiga frågor under organisationsförändringen.		Ny styrmodell för styrning och genomförande av strategin för utvecklingsområden.
Ledning och styrning av nybildade bolag Risk för att det tar lång tid innan ledningarna för de nya bolagen får ledning och styrning på plats, vilket försvårar för leverans på målet.		Tydlig tidplan för beslut och genomförande.
Ledning och styrning av befintliga bolag Risk för att omorganisationen tar så mycket resurser i anspråk att det påverkar dotterbolagens förmåga att leverera på mål och uppdrag.		Ny styrmodell för styrning och genomförande av strategin för utvecklingsområden som stöd för dotterbolagen i genomförandefasen.
Finansiell påverkan på koncernen Risk för att framtida stämpelskatt kan leda till resultatpåverkande kostnad på längre sikt.		Koncernens förvaltande bolag är långsiktiga ägare av fastigheter.
Finansiell påverkan på berörda dotterbolag Risk för påverkan på berörda dotterbolag.		Beräkningar avseende finansiell påverkan för åren 2021-2025 har genomförts. För påföljande år (2026 och framåt) kommer en finansiell prognos upprättas längre fram.
Omstruktureringskostnader Risk för att kostnaden för omorganisationens genomförande på kort sikt inte står i proportion till effekten.		En ny styrmodell för styrning och genomförande av strategin med stort fokus på uppföljning av genomförda insatser, resultat och effekt samt behov av korrigerande åtgärder minskar risken.
Förtroendeskada hos hyresgäster Risk för att omorganisationen kan leda till minskat förtroende hos hyresgästerna. Kan leda till ökad arbetsbelastning och försvåra för koncernen att genomföra andra viktiga åtgärder inom ramen för strategin.		Framtagande av kommunikationsplan och tydlighet i att hyresgästernas förutsättningar i allt väsentligt kvarstår som idag.
Förtroendeskada hos medarbetare		En riskanalys utifrån arbetsmiljöperspektivet genomförs som en

Risk för att omorganisationen leder till minskat förtroende för såväl moderbolagets ledning som det enskilda bolagets ledning. Kan leda till minskad lojalitet för strategin för utvecklingsområden och påverka möjligheten att uppnå koncernens mål och uppdrag.		del av underlaget för genomförandebeslut. Stort fokus på kommunikationsarbete gentemot medarbetare under hela processen. Berörda medarbetare erbjuds anställning i de nya bolagen eller får möjlighet att stanna kvar i nuvarande bolag men på nytt distrikt.
Extern kommunikation Risk för bristande extern kommunikation vilket kan medföra svårigheter i samarbeten med andra aktörer som bedöms väsentliga för strategins genomförande.		Framtagande av kommunikationsplan.
Intern kommunikation Risk för bristande intern kommunikation vilket kan försena och försvåra omorganisationen och därmed möjligheten att uppnå koncernens mål och uppdrag.		Framtagande av kommunikationsplan. Ny styrmodell för styrning och genomförande av strategin.
Tidplan Risk för att omorganisationen inte kan genomföras så snabbt och effektivt som bedöms nödvändigt för att kunna erhålla tillräckligt snabba resultat utifrån strategin.		Tydlig tidplan för besluts- och genomförandeprocess.
Resurser för genomförande Risk för att koncernen inte har eller får tillgång till de personella och/eller administrativa resurser som krävs för att genomföra omorganisationen effektivt.		Moderbolaget har anställt ny kompetens inom social hållbarhet för genomförande. Ny styrmodell för styrning och genomförande av strategin.