

**Styrelsehandling nr 9**

Datum: 2020-11-23

Diarienummer: 2020–0235

Handläggare

Dan Sandén

Telefon: 0705-210851

E-post: dan.sanden@framtiden.se

## **Framtidenkoncernens strategi för lägre produktionskostnader**

### **Förslag till beslut**

#### **Styrelsen för Förvaltnings AB Framtiden:**

1. Att godkänna *Framtidenkoncernens strategi för lägre produktionskostnader*
2. Att betrakta uppdraget från kommunfullmäktiges budget 2020 om att ta fram en strategi för att minska produktionskostnader för att möjliggöra billiga bostäder som fullgjort.

### **Sammanfattning**

Framtidenkoncernens strategi för lägre produktionskostnader innehåller koncernens övergripande mål och strategier för att kunna bygga stora volymer bostäder till lägre produktionskostnader som många har råd att bo i.

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

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

*Framtidenkoncernens strategi för investeringar i nyproduktion* som beslutades i juni 2020 omhändertog delar av uppdraget från kommunfullmäktige och föreliggande strategi bedöms omhändertaga de delar som återstod. Uppdraget bedöms nu omhändertaget i sin helhet.

Strategin innehåller mål och strategier och en beskrivning hur arbetet ska genomföras och vilken metod och vilka arbetssätt koncernen har identifierat som framgångsfaktorer för att lyckas.

### **Bedömning ur ekonomisk dimension**

Föreliggande strategi för lägre produktionskostnader ska medge att koncernens finansiella strategi kan uppnås. Detta ska ske genom att ha en balanserad nyproduktionsportfölj med en genomsnittlig lönsamhet på 5 procent där projekt med nedskrivningsbehov endast tillåts i utvecklingsområden och balanseras mot projekt med övervärden på portföljnivå.

Detta bedöms både vara affärsmässigt och bidra till att säkerställa långsiktig ekonomisk stabilitet för koncernen över tid.

### **Bedömning ur ekologisk dimension**

Strategin innebär bland annat att vi prövar möjligheten att erhålla den maximala energibonusen i investeringsstödet. I enlighet med vår strategi för investeringar i nyproduktion använder vi miljö- och klimatåtgärder för att öka lönsamheten i nyproduktionsprojekten vilket kan driva innovation inom hållbart byggande enligt den inriktning som fastställts i koncernens affärsplan. Detta bedöms kunna bidra till att genomföra inriktningarna i koncernens affärsplan.

### **Bedömning ur social dimension**

Målet för vår strategi är att vi ska sänka våra genomsnittliga produktionskostnader med 30 procent. Koncernen har sedan tidigare beslutat att ca 25 procent av koncernens nyproduktion ska uppföras i utvecklingsområden och att 50 procent av nyproduktionen i utvecklingsområdena ska vara i form av bostadsrätter/äganderätter och att projekten i områdena ska utformas så att investeringsstöd kan erhållas om sådant finns.

Sammantaget bedöms koncernens strategier vara tillräckligt tydliga och omfattande för att kunna bidra till faktiska resultat och därmed bidra till att vända utvecklingen i koncernens utvecklingsområden.

### **Samverkan**

Ärendet har inte bedömts vara föremål för samverkan.

### **Expedieras**

Samtliga dotterbolag i Framtidenkoncernen.

### **Bilagor**

1. Framtidenkoncernens strategi för lägre produktionskostnader

## Ärendet

Förslag till strategi för lägre produktionskostnader svarar dels på det uppdrag som riktades till Framtiden i kommunfullmäktiges budget för 2020 om att ta fram en strategi för att minska produktionskostnader för att möjliggöra billiga bostäder.

## Beskrivning av ärendet

Föreliggande förslag på strategi för lägre produktionskostnader omhändertar både uppdraget från kommunfullmäktige om att ta fram en strategi för att minska produktionskostnader och konkretiserar hur koncernen ska nå volymmålet för nyproduktionen samtidigt som det som byggs ska ha låga produktionskostnader och hyror som många har råd med.

## Bakgrund

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

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

Föreliggande strategi bedöms omhändertara återstående delar av uppdraget i kommunfullmäktiges budget 2020 och betraktas härmed som fullgjort.

## Strategins innehåll

Strategins övergripande mål är att vi ska sänka våra genomsnittliga produktionskostnader med 30 procent. Strategin innehåller följande sex strategier som konkretiserar vad vi ska fokusera på för att nå målet:

- Snabba resultat
- Investeringsstöd
- Projektutformning
- Framtidshusen
- Mobilitet och parkering
- Mark

## Målkonflikter

Den inriktning och de uppdrag som vår ägare har gett oss avseende nyproduktion av bostäder innehåller flera målkonflikter och avvägningar som ställer stora krav på styrning och innovation såväl gällande projektportföljen som i enskilda projekt.

I koncernens strategi för investeringar i nyproduktion fastställs följande förutsättningar som nyproduktionen ska tillgodose:

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

Till det adderar vi i denna strategi ytterligare mål och krav för att nå lägre produktionskostnader. Det innebär att vårt uppdrag innehåller ett antal målkonflikter och avvägningar men det är vår bedömning att vi genom att göra olika val i olika situationer kan nå ett bra resultat för helheten av vår nyproduktion.

### **Genomförande**

Strategin beskriver också hur vi ska arbeta för att genomföra strategin för lägre produktionskostnader.

Datum

Underskrift

.....

.....

Namnförtydligande

Terje Johansson

VD och koncernchef

Anna-Karin Trixe

Stabschef

# Framtidenkoncernens strategi för lägre produktionskostnader

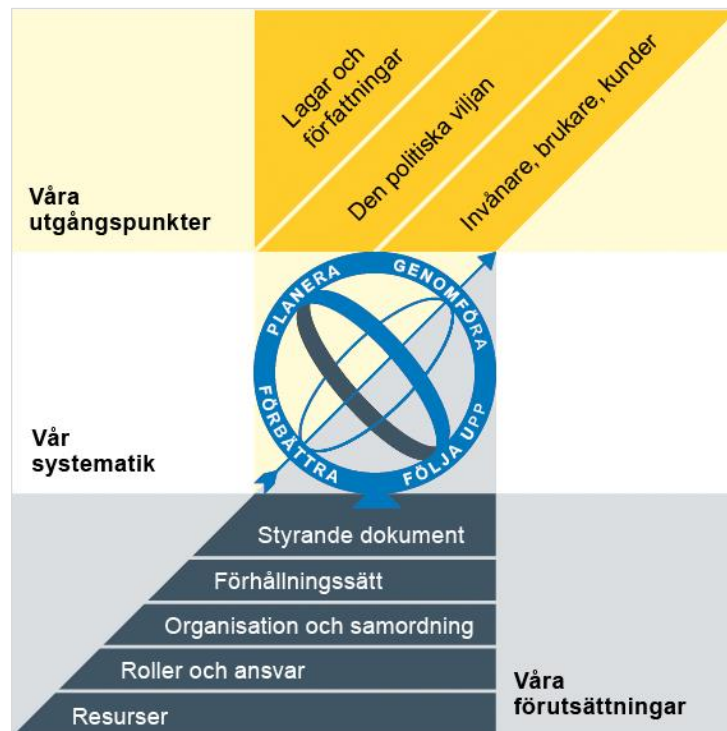


Planerande styrande dokument

Vision  
Program  
► Plan

## Göteborgs Stads styrsystem

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

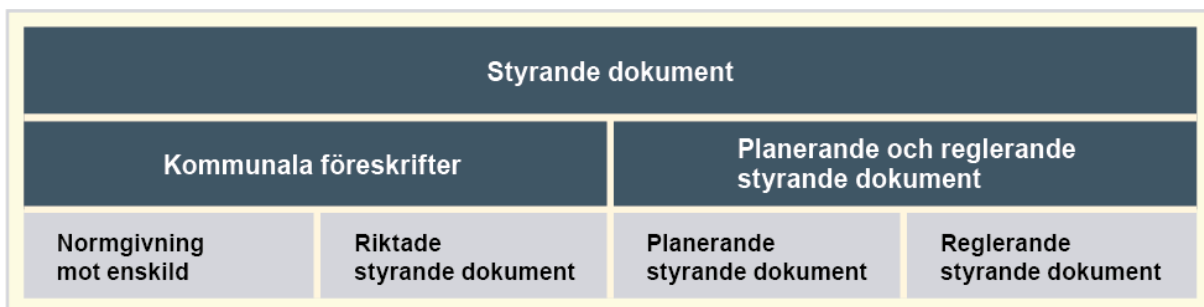


## Om Göteborgs Stads styrande dokument

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

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

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



Dokumentnamn: Framtidenkoncernens strategi för lägre produktionskostnader			
Beslutad av: Förvaltnings AB Framtidens styrelse	Gäller för: Förvaltnings AB Framtiden och samtliga dotterbolag i koncernen	Diarienummer: 2020-0235	Datum och paragraf för beslutet: <b>2020-11-23 §12</b>
Dokumentsort: Plan	Giltighetstid: Tills vidare	Senast reviderad: 2020-11-23	Dokumentansvarig: Stabschef
Bilagor: [Bilagor]			

# Innehåll

<b>Inledning .....</b>	<b>3</b>
Syftet med denna strategi .....	3
Vem omfattas av strategin .....	3
Giltighetstid.....	3
Bakgrund .....	3
Koppling till andra styrande dokument .....	3
Uppföljning av denna strategi.....	4
<b>Strategi.....</b>	<b>5</b>
Mål.....	6
Hantering av målkonflikter .....	6
Strategier .....	7
Snabba resultat .....	7
Investeringsstöd .....	8
Projektutformning .....	8
Framtidshusen .....	9
Mobilitet och parkering .....	9
Mark.....	10
Genomförande.....	11

*Foto omslagsbild: Magnus Brink*

# Inledning

## Syftet med denna strategi

Syftet med Framtidenkoncernens strategi för lägre produktionskostnader är att ha ett styrande dokument som beskriver koncernens strategi för att möjliggöra lägre produktionskostnader.

## Vem omfattas av strategin

Denna strategi gäller för Förvaltnings AB Framtiden och samtliga dotterbolag i koncernen.

## Giltighetstid

Denna strategi gäller tillsvidare.

## Bakgrund

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

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

Styrelsen för Förvaltnings AB Framtiden beslutade 2020-06-12 om *Strategi för investeringar i nyproduktion 2020-2030*. Strategin omhändertar delvis uppdraget från kommunfullmäktige och målet i affärsplanen.

Föreliggande strategi om lägre produktionskostnader omhändertar återstående delar av uppdraget från kommunfullmäktige och beskriver koncernens övergripande mål, strategier och prioriteringar för lägre produktionskostnader.

## Koppling till andra styrande dokument

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

- Ägardirektiv för övriga bolag i Framtidenkoncernen
- Framtidenkoncernens strategi för investeringar i nyproduktion 2020-2030
- Framtidenkoncernens strategi för utvecklingsområden 2020-2030



## Uppföljning av denna strategi

Enligt *Framtidenkoncernens riktlinje för projekt och investeringar* ska styrelsen för Förvaltnings AB Framtiden två gånger per år få en uppföljning av nyproduktionsportföljen. Genom uppföljningen av nyproduktionsportföljen följs även denna strategi upp.

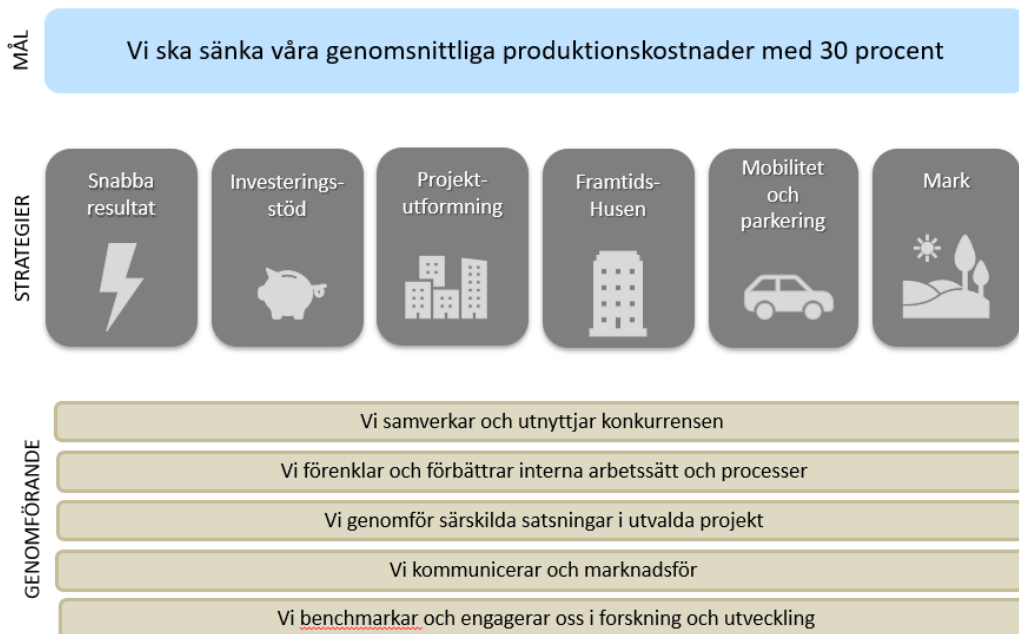
# Strategi

Framtidenkoncernen har i uppdrag att hålla ett högt tempo i bostadsbyggandet och bygga bostäder för alla. Vi ska bidra till att skapa en stad med blandade bostads- och upplåtelseformer och vi ska bygga nya bostäder – i första hand hyresrätter – som alla göteborgare har råd att efterfråga. Vi ska också se till att det finns ett utbud av bostadsrätter och egnahem även i ekonomiskt svaga områden.

Strategin för lägre produktionskostnader syftar till att möjliggöra ägarens uppdrag om att Framtiden måste få ner den totala produktionskostnaden för nyproduktion, så att billiga lägenheter byggs utan onödiga nedskrivningskostnader och att nå koncernens volymmål.

Nedan visas en översiktlig bild på strategin med vårt mål, våra sex strategier för att nå målet och hur vi ska genomföra arbetet med strategin.

## Mål och strategier för lägre produktionskostnader



## Mål

Det övergripande målet i vår strategi för lägre produktionskostnader är:



Vår bedömning är att det går att bygga till betydligt lägre kostnader än vad vi gjort hittills. Koncernen har god kännedom om vad det är som krävs och vad som har stor effekt på produktionskostnaderna. Vi ska ta med oss de erfarenheterna och samtidigt ta med oss de bästa exemplen från benchmark såväl nationellt som internationellt. Att sänka produktionskostnaderna är en nationell utmaning som vi delar med många andra och som kommer att kräva att vi hanterar svåra målkonflikter och prioriteringar.

Vi ska bygga bostäder med lägre produktionskostnader samtidigt som vi också ska bygga bra bostäder. Sverige har en av världens högsta boendestandarder med gällande lagstiftning och BBR-krav. Genom att följa gällande byggregler och lagkrav och inte lägga på för mycket ytterligare kostnadsdrivande kvaliteter vet vi av erfarenhet att det går att bygga hus av hög kvalitet till lägre kostnader.

### Hantering av målkonflikter

Den inriktning och de uppdrag som vår ägare har gett oss avseende nyproduktion av bostäder innehåller flera målkonflikter. Avvägningar behöver därför göras som ställer stora krav på styrning och nytänkande såväl gällande projektportföljen som i enskilda projekt.

I Framtidenkoncernens strategi för investeringar i nyproduktion fastställs följande förutsättningar som nyproduktionen ska tillgodose:

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

Till det adderar vi i denna strategi ytterligare mål och krav för att nå lägre produktionskostnader.

Framtidens bedömning är att följande val kommer att bidra till lägre produktionskostnader över tid:

Vi bygger normalt inte om...

- Produktionskostnaden netto överstiger 35 000 kr/m<sup>2</sup> för en normalproduktion
- Projektet kräver underjordiska parkeringslösningar
- Det krävs stora omläggningar av infrastruktur
- Markförhållandena är för dåliga
- Det ställs avsevärt fördyrande särkrav utöver BBR-krav

Men vi kan ändå bygga om...

- Projektet är lönsamma och bidrar positivt till portföljen som helhet
- Projektet bidrar till andra övergripande mål och strategier inom koncernen eller Göteborgs stad

## Strategier

För att nå vårt mål om att sänka våra produktionskostnader med 30 procent har vi identifierat ett antal strategier. Under varje strategi har vi stakat ut ett antal vägval som var och ett för sig men framförallt tillsammans bidrar till lägre produktionskostnader.

## Snabba resultat

Snabba resultat

- Vi väljer ut tre lämpliga geografiska områden, handlar upp tre olika entreprenörer utifrån kriterier som kan ge låga byggkostnader och storsatsar på tre olika koncept med allt fokus på låga produktionskostnader.
- Vi gör en genomgång av samtliga projekt som just nu fortfarande är möjliga att påverka för att väsentligt sänka produktionskostnaden.

För att nå snabba resultat gör vi fyra särskilda satsningar för att snabbt visa att det går. Satsningarna görs gärna i våra utvecklingsområden.

Målsättningen är att parallellt med genomförande av satsningarna använda erfarenheterna och resultaten till ett konceptuellt byggande i Göteborg – Framtidshusen.

## Investeringsstöd

### Investeringsstöd

- Vi prövar att utforma samtliga projekt för att erhålla maximalt investeringsstöd

Utgångspunkten är alltid att pröva möjligheten till att erhålla så stort investeringsstöd som möjligt och att många projekt ska byggas med investeringsstöd för att sänka kostnaderna, förutsatt att investeringsstöd finns. Undantag kan ske där investeringsstöd inte är möjligt att erhålla men där det ändå är av särskild vikt att vi bygger. Undantag kan också ske där det är av särskild vikt att producera vissa typer av lägenheter för särskilda målgrupper eller för att uppnå en blandad bebyggelse i stadsdelen. Marknadens efterfrågan har också stor betydelse för valet av lägenhetssammansättning och utformning och därmed möjligheten till investeringsstöd.

## Projektutformning

### Projektutformning

- Vi tillämpar en ny plattform med byggstandard utifrån lagkrav och BBR i nyproduktion. Därmed upphör tidigare beslutad koncerngemensam byggstandard att gälla.
- Vi utformar alltid projekten med fokus på låga produktionskostnader men tar givetvis hänsyn till den totala projektekonomi vid projektbeslut.

Undantag från en avskalad byggstandard kan vara om andra strategiska beslut inom koncernen eller Göteborgs stad måste tillämpas exempelvis upphandlingskrav innehållande successiv minskad klimatpåverkan, krav för att erhålla investeringsstöd, solceller med mera.

## Framtidshusen

### Framtidshusen

Vi tar fram egna typhus för konceptuellt byggande och arbetar fram ett "typgodkännande" från bygglovsenheten, exempelvis:

- Punkthus
- Lamellhus
- Kvartershus
- Radhus
- Småhus
- Kategorihus:
  - Ungdomshusen
  - Trygghetshusen
  - Självbyggerihusen

Med vår omfattande produktion och samlade erfarenhet finns det stora möjligheter att arbeta fram olika så kallade typhus för konceptuellt byggande – Framtidshusen. På så sätt kan vi också genom att successivt förfinas och sänka kostnaderna för olika koncept leverera nyproducerade bostäder med riktigt bra kvalitet till lägre kostnader. Konceptuellt byggande kan också underlätta och förkorta tiden för myndighetshandlingen i plan- och bygglovsprocessen. Vi använder också befintliga ramupphandlingar av typhus då så är möjligt.

## Mobilitet och parkering

### Mobilitet och parkering

- Vi särskiljer mobilitets- och parkeringsaffären med inriktningen att den ska bära sin egen kostnad i alla projekt
- Vi undviker normalt underjordiska parkeringslösningar
- Vi arbetar fram mobilitets- och parkeringslösningar med målsättningen att bygga så få nya parkeringsplatser som möjligt

En viktig del i att sänka kostnaderna för nyproduktionen är att minimera behovet av att bygga dyra parkeringslösningar. Det bästa alternativet är därför att minimera behovet av nya parkeringsplatser så mycket som möjligt. Genom en samlad och strukturerad hantering av mobilitet och parkering i koncernen och med inriktningen att parkeringsaffären ska bära sina egna kostnader kan även marken för outnyttjade befintliga parkeringsytan användas för nyproduktion av bostäder.

## Mark

### Mark

- Vi har en beredskap att försäkra oss om rådighet över mark för dubbelt så många bostäder som vi planerar att bygga till 2030.
- Vi ska göra en detaljerad inventering för att identifiera all eventuell byggbar egen mark.
- Vi ska ta fram projekt för alla befintliga outnyttjade byggrätter.
- Vi är öppna för att förverkliga möjliga affärsupplägg i samverkan med andra fastighetsägare och aktörer.

All nyproduktion som planeras blir av olika anledningar inte verklighet. Projekt försenas eller kan av andra orsaker inte fullföljas. Därför är det viktigt att ha rådighet över mycket mark för att kunna arbeta långsiktigt och inte stå utan alternativ när projekt inte kan förverkligas. Vi måste arbeta aktivt och förebyggande för markinnehav för framtida bostadsproduktion. Egen mark har vi större rådighet över och kan planera för framtiden på ett helt annat sätt än vilket kommer att gynna bostadsproduktion med lägre kostnader.

## Genomförande

I genomförandet nedan visar vi på exempel på hur vi kan arbeta med strategin för lägre produktionskostnader. Vi ska bygga vidare på det som är bra och effektivt i våra nuvarande och planerade arbetssätt och addera nytt och utveckla det som behöver bli ännu bättre. Att bygga med lägre kostnader är en stor utmaning och kommer att ställa oss inför svåra val och att vi också ifrågasätter vårt sätt att arbeta idag och är öppna för de förändringar som krävs för att kunna nå våra mål.

### Vi samarbetar och utnyttjar konkurrensen

- Vi genomför kontinuerligt dialoger med byggentreprenörer och underentreprenörer om vad som planeras och när projekten kommer ut
- Vi försöker att genomföra våra upphandlingar så att högsta möjliga konkurrens kan utnyttjas
- Vi försöker få till särskilda processer, liknande BoStad2021, för att särskilt få fram projekt med lägre kostnader, företrädesvis i våra utvecklingsområden
- Vi utverkar gemensamma mallavtal för markanvisningar, exploateringsavtal, genomförandeavtal etc
- Vi verkar för att vi får möjlighet att aktivt medverka i tidiga skeden och alla detaljplanearbeten där vi berörs
- Vi arbetar aktivt för att få till byggherredrivna detaljplaner
- Vi söker bygglov direkt på egen mark utan detaljplan

### Vi förenklar och förbättrar arbetssätt och processer

- Vi skapar en tydlig och lättöverskådlig portföljredovisning och nogsam uppföljning
- Vi förenklar, effektiviserar och snabbar upp berednings-, besluts- och upphandlingsprocesserna
- Vi vet vad som har störst betydelse ur ett kostnadsperspektiv i projekten och fokuserar därför hårdast på de betydelsefulla kostnadsposterna men
- Vi ”gnetar och sparar” också på övriga kostnadsposter



## Vi genomför särskilda satsningar i utvalda projekt

- Exempel på möjliga särskilda satsningar ur ett lågt produktionskostnadsperspektiv:
  - Trygghetsboende med gemensamhetsfunktioner till låg hyra
  - Ungdomsboende med smålägenheter till en låg hyra
  - Ett projekt i framkant när det gäller kombinationen av alla tre hållbarhetsperspektiven

## Vi kommunicerar och marknadsför

- Vi för tidig dialog med kringboende inför framtida projekt
- Vi ser till att det vi gör syns och hörs. Vi offentliggör och marknadsför resultat, framgångar och ambitioner både lokalt och nationellt

## Vi benchmarkar och engagerar oss i forskning och utveckling

- Vi tar fram jämförbar benchmarking avseende produktionskostnader för projekt/bolag/städer att ”tävla” mot och för löpande uppföljning.
- Vi engagerar oss aktivt i olika forsknings- och utvecklingsprojekt kring kostnadseffektiv bostadsproduktion för att ligga i framkant och kontinuerligt över tid kunna hålla låga produktionskostnader.