

## **Familjebostäder**

### **Företagsplan 2022 – 2027**

Hyresgäståret 2022

Göteborg den 17 januari 2022

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning – hyresgäståret 2022</b>	<b>4</b>
<b>2. Framtidenkoncernens styrmodell, mål och leveranskrav</b>	<b>4</b>
Framtidenkoncernens vision och målområden	5
Nyproduktion	5
Varsam renovering	6
Utvecklingsområden	6
Nöjda hyresgäster	6
Attraktiv arbetsgivare	7
God ekonomi och effektiv verksamhet	7
<b>3. Familjebostäders ambition – ledande bostadsbolaget 2027</b>	<b>7</b>
<b>4. Nulägesanalys och förflyttning</b>	<b>8</b>
Styrkor och svagheter samt hot och möjligheter	8
En strukturerad förflyttning från 2022 till 2027	10
<b>5. Familjebostäders vision</b>	<b>11</b>
<b>6. Familjebostäders affärsidé</b>	<b>11</b>
<b>7. Värdegrund och grafisk profil</b>	<b>12</b>
Företagsprofil	12
<b>8. Målsättningar på kort och lång sikt</b>	<b>12</b>
Kundmålet	13
Medarbetarmålet	13
Klimatmål	13
Produktmål	14
Utvecklingsområdesmål	14
Ekonomimål	14
<b>9. Strategier och prioriterade aktiviteter</b>	<b>14</b>
Kundstrategier	14
Medarbetarstrategi	15
Klimatstrategier	16
Produktstrategier	18
Ekonomistategier	19
Utvecklingsområdesstrategier	19
<b>10. Organisationsmodellen för att nå visionen och målen</b>	<b>20</b>
Syftet med en organisationsjustering	21
Ledarskapet – att göra andra bättre och utvecklas tillsammans	21

Förändringar i kärnverksamheten .....	22
Förändringar av stödverksamheten.....	23
Slutlig organisationsmodell.....	24
<b>11. Hållbar ekonomi över tid.....</b>	<b>24</b>
<b>12. Nästa steg – knyta ihop företagsplanen med avdelningarnas verksamhetsplaner .....</b>	<b>25</b>
<b>13. Bilagor .....</b>	<b>26</b>

## 1. Inledning – hyresgäståret 2022

Detta är Familjebostäders företagsplan för 2022 till 2027 och är en vidareutveckling av tidigare verksamhetsplan och bolagets viktigaste styrinstrument.

Förändringen mot tidigare ligger i att planen är flerårig, har nya strategiblock, en kopplad budget och framför allt höjda ambitioner. Visionen är omarbetad liksom organisationsmodellen som justerats.

Tidigare ettåriga verksamhetsplaner har begränsat vår verksamhet och tappat den långsiktiga horisonten och bolagets strategiska höjd. Produktiviteten (dagens verksamhet) blir god men effektiviteten (morgondagens verksamhet) kan bli lidande och i sämsta fall gör vi saker som inte behövs eller missar viktiga förändringar.

Företagsplanen fastställs av Familjebostäders styrelse den 17 januari 2022. Varje år uppdateras företagsplanen med nya årsmål och prioriterade aktiviteter. Beslut tas på styrelsemötet i januari månad varje år. De långsiktiga målen ändras inte och strategierna bör justeras med stor varsamhet och huvudsakligen ligga fast.

Arbetet med den nya företagsplanen har pågått från juni till december 2021 i ledningsgruppen, på styrelsekonferens och organisationsjusteringen har presenterats för alla medarbetare efter facklig samverkan. På många sätt är det en kollektiv produkt som ska förmedlas och fördjupas vidare med samtliga cirka 20 arbetsgrupper på bolaget under första kvartalet 2022.

Planens ambition är alltså att vidareutveckla de fina egenskaperna som finns i bolaget och ta oss till ett nytt utvecklingskede som en ledande aktör i bostadsbranschen. Varje avdelning utgår från denna plan när man tar fram sina egna verksamhetsplaner så att hela systemet hänger ihop. I planen görs tydliga prioriteringar som innebär att vi kraftsamlar kring våra strategier och därmed väljer bort andra saker.

Många basfunktioner sköts av andra, det är Störningsjouren, Intraservice, Göteborgslokaler, HR-Huset, Boplats och Framtiden Byggutveckling. De flesta andra bostadsbolag har dessa funktioner inhouse och detta är en påtaglig skillnad som påverkar arbetssätten på ett väsentligt sätt. Här är det viktigt med tydliga gränssnitt och en god beställarkompetens hos oss.

Allt vi gör ska ske transparent. Våra verktyg är kunskap och fakta. Vi kör med öppna kort och problemen blir inte större av att man diskuterar dessa och erkänner svårigheterna när vi väljer aktiviteter. Vårt statement är att fokusera på lösningar och att inte fastna i problematiseringar som inte leder framåt.

En plans framgång beror på människorna bakom. Förmågan att gå från ord till handling och att jobba som ett lag som bryr sig om varandra och förstärker varandras fördelar. Det är alltid individer som gör skillnad med sitt engagemang, mod och nytänkande. Nu kör vi!

## 2. Framtidenkoncernens styrmodell, mål och leveranskrav

Staden styr genom kommunfullmäktiges antagna ägardirektiv, bolagsordning, Göteborg Stadsbudget och övriga styrande dokument för Göteborgs Stad. Staden kan i budgeten ge bolaget särskilda uppdrag som ska utföras.

Familjebostäder styrs i vår tur av Framtidenkoncernen och den gemensamma affärsplanen för 2022 - 2024 och övriga styrande dokument från koncernen. Även moderbolaget kan ge särskilda uppdrag i affärsplanen.

Framtidens affärsplan ligger ovanför vår företagsplan. Vi ska alltså leverera på koncernens mål, strategier och uppdrag parallellt med våra egna målsättningar.

I företagsplanen har stadens och koncernens styrdokument beaktats, både i det femåriga perspektivet och i mål och aktiviteter för 2022. Företagsplanen är förändringsinriktad och innehåller det som särskilt behöver utvecklas och förändras. Även de delar av bolagets verksamhet som inte omnämns är självklart viktiga och ska också fortsätta att utvecklas.

Framtidens affärsplan har sex målområden, varav tre fokusområden, där koncernen särskilt kraftsamlar för att nå målen, och tre övriga målområden. Framtidens målområden är omhändertagna i Familjebostäders företagsplan.

I Familjebostäders företagsplan har nyproduktion tillsammans med varsam renovering lagts i produktmål. Sedan Framtiden Byggutvecklingen övertagit ansvaret är området mindre även om bolaget fortsatt har en viktig roll att utveckla förvaltningskvaliteten och aktivt söka byggbar mark. Klimatmål är i företagsplanen ett eget målområde som ingår i flera av Framtidens målområden. På detta sätt har Framtidens mål, strategier och uppdrag omhändertagits i denna plan.

## **Framtidenkoncernens vision och målområden**

### **Visionen:**

*Vi bygger det hållbara samhället för framtiden*

### **Målområden:**

Fokusområden

- Nyproduktion
- Varsam renovering
- Utvecklingsområden

Övriga målområden

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

De uppdrag som staden gett Framtiden och som berör och påverkar oss redovisas också i företagsplanen.

Framtidens målområden, strategierna och specifika uppdrag till oss –bildar utgångspunkten för vår företagsplan.

## **Nyproduktion**

### **Mål:**

Vi ska bidra till att skapa en mer blandad stad, få ner vår totala produktionskostnad och färdigställa minst 3 000 nya bostäder under perioden 2021-2023.

**Strategi:**

- 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
- Produktionskostnaden ska sänkas med 30 procent

**Uppdrag till Familjebostäder:**

Bolaget får i uppdrag att utifrån identifierade outnyttjade byggrätter återkomma med vilka byggrätter i staden utsatta områden som skulle vara möjliga att sälja för ändamålet småhus och bostadsrätter. Uppdraget ska återrapporteras skriftligt senast 2022-06-30.

**Varsam renovering****Mål:**

Vi ska renovera varsamt för att värdesäkra våra fastigheter och för att värna våra hyresgästers möjlighet att bo kvar.

**Strategi:**

- Vi ska renovera varsamt och bidra till ökad social hållbarhet
- Varsam renovering ska bidra till ökad ekologisk hållbarhet
- Varsam renovering ska medge att koncernens finansiella strategi kan uppnås
- Vi ska arbeta aktivt med konvertering av lokaler till lägenheter

**Utvecklingsområden****Mål:**

Framtidenkoncernen ska bidra till att ingen del av staden ska finnas med på polisens lista över särskilt utsatta områden år 2025.

**Strategi:**

- Superförvaltning 2020-2025
- Framtidens stadsutveckling 2020-2030

**Uppdrag till Familjebostäder:**

Bolaget får i uppdrag att öka antalet ombildade lägenheter från hyresrätter till bostadsrätter.

**Nöjda hyresgäster****Mål:**

Våra hyresgäster ska vara nöjda

**Strategi:**

- Öka tryggheten i våra bostadsområden
- Minska olovlig andrahandsuthyrning och motverka oriktiga hyresförhållanden
- Utveckla tillgänglighet och bemötande för ökad kundnöjdhet
- Arbeta med bruksvärdering av våra fastigheter för att skapa transparens och likabehandling vid hyressättning

- Hålla helt, rent och snyggt i våra fastigheter och bostadsområden
- Öka digitaliseringstakten och nyttja digitaliseringen för utveckling av kundkontakt och kunderbjudanden

#### **Uppdrag till Familjebostäder:**

Att ta tillvara de möjligheter som koncernens policy och regler för uthyrning av bostäder ger avseende att bidra med bostäder för de som utsätts för våld i nära relation. Uppdraget ska återrapporteras senast 2022-06-30.

### **Attraktiv arbetsgivare**

#### **Mål:**

Vi ska vara en attraktiv arbetsgivare

#### **Strategi:**

- Stärka innovationskapaciteten hos chefer och medarbetare och tillvarata digitaliseringens möjligheter för ökad måluppfyllnad och effektivitet
- Säkerställa en långsiktig kompetensförsörjning
- Skapa förutsättningar för ett hållbart arbetsliv

#### **Uppdrag till Familjebostäder:**

Att ytterligare förstärka medarbetares säkerhet mot våld, hot och olovlig påverkan. Uppdraget ska återrapporteras skriftligt senast 2022-06-30.

### **God ekonomi och effektiv verksamhet**

#### **Mål:**

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

#### **Strategi:**

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

## **3. Familjebostäders ambition – ledande bostadsbolaget 2027**

En nyckel i planen är att fastställa ambitionsnivå. Ska vi gå för att bli bästa bostadsbolaget i Sverige eller ska vi bli ett stabilt mittenlag eller fastna i den nedre delen. Ett realistsikt mål är att uthålligt alltid tillhöra topp-fem av landets 50 största bostadsföretag (privata och kommunala) utifrån våra målområden som "50- bolagen" också mäter. Här krävs förvisso ett seriesystem men oftast utkristalliseras det vilka som är ledande och syns mest.

Inom tre år ska vi alltid vara nominerade till kundkristallen (tre bästa hyresvärdarna i Sverige) och inom fem år ska vi vara överst på pallen. Ytterst ska vi koncentrera oss på oss själva såklart.

Vi ska fokusera på att göra ett gediget arbete för våra hyresgäster och leverera de uppdrag och uppfylla målen och strategierna som Framtiden sätter upp i sin affärsplan. Däremot är det bra att ha koll på de egna prestationerna i relation till övriga branschen.

Arbetsmetodiken vi arbetar efter i denna plan kallas för "Back casting". Det innebär att vi sätter visionen först och sedan fastställer mål, strategier, prioriterade aktiviteter, organisationsform och budget 2022. Alltså backar oss in i nuet.

Styrmodellen vi tillämpar är målstyrning med kontinuerlig uppföljning som ramar in av en stark värdegrund (PEPS) och där varje medarbetare har en stor individuell påverkan. Alltså en mix av systematik och självständigt arbete.

För att uppnå bolagets målsättningar krävs tydliga huvudvägar, strategier, som koncentrerar våra insatser där det gör störst effekt. Vi kan inte göra allt eller sprida ut aktiviteterna överallt och vi måste också ha mod att välja bort vissa åtgärder. Om man säger att en strategi är "digitaliseringsstrategi" så behöver detta konkretiseras i åtgärder så att alla förstår vad som menas med en sådan strategi. Strategi kan bli luddigt och obegripligt, mest på grund av att ingen vet vad som menas eller att vi tolkar begreppen helt olika.

Inte sällan får en plan en rad olika konsekvenser för en organisation och därför är det viktigt att beskriva hur organisationsformen ska se ut för att klara uppdraget. Resurser, bemanning, samverkan, funktioner och att ange vad för typ av organisation det är. Är den en linjeorganisation, kärna-stödverksamhet, en processorganisation, en funktionsorganisation, en matrisorganisation osv – detta val har större betydelse än vad de flesta tror. Efter detta adderas budgeten så att vi vet vilka ekonomiska förutsättningar som gäller. Vi ska alltid förknippas som ett välskött företag som använder resurserna på ett kostnadseffektivt sätt.

När företagsplanen är satt så kopplar vi på avdelningarnas verksamhetsplaner. Dessa diskuteras i ledningsgruppen så att vi prioriterar och förstärker vissa block med gemensam kraft. Varje år bör vi sjösätta ett tema, typ hållbarhetsår, trygghetsår, utvecklingsår osv, som hjälper till att rama in året ännu mer. Ramen för 2022 är Hyresgäståret.

## **4. Nulägesanalys och förflyttning**

### **Styrkor och svagheter samt hot och möjligheter**

SWOT-analysen ska kompletteras med en större omvärldsanalys som beskriver vilka bostadstrender som kommer att påverka hyresmarknaden mest det närmaste decenniet. Denna analys görs under 2022.

#### **Styrkor**

- Ekonomin och inte minst balansräkningen
- Stabil och effektiv grundorganisation
- God medarbetarnöjdhet och kundnöjdhet
- En väldigt bra värdegrund med PEPS
- Säkerhetskultur och en god kris- och säkerhetsorganisation.
- Bra stödfunktioner med mycket hög kompetens
- Familjär ton och mycket fin lojalitet i företaget



- Sveriges finaste fastighetsbestånd
- Mobilitet
- Stabilt varumärke och mjukt företagsnamn
- Fantastiskt ärendehanteringssystem och effektiv kundservice
- God struktur utan krångliga system

### **Svagheter (förbättringsområden)**

- Behov av mer kommunikation till våra hyresgäster
- Begränsad eller ingen marknadsföring vid nyproduktion, renoveringar och insatser kring våra fastigheter som renoveras för stora summor.
- Fastighetsskyltar som är slitna, solblekta och inte signalerar framåtanda
- Många basfunktioner sköts av andra och vissa gränssnitt behöver utvecklas med Störningsjouren, Intraservice, Göteborgslokaler, Boplats, Framtiden Byggutveckling mfl
- Utveckling av processer
- Ägarskapet i olika frågor, vem "äger" processen och leder system (systemägare)
- Starkare kundfokus i allt vi gör. Mer boinflytande, mer dialog, mer event, mer relationer och kampanjer
- Digitaliseringen – behöver ta mer språng inom AI, driftsoptimering, smarta hemmet, appar, mm
- Rollbeskrivningar behöver utvecklas för alla yrkesfunktioner med tydligt ansvar, befogenheter och vad som ska vara samverkan
- Det pågår mycket i organisationen men ingen ser denna helhet – behov av digitalt verksamhetssystem så att vi som ledare kan styra och prioritera frågor

### **Hot**

- Dotterbolagen blir för begränsade och styrda av moderbolaget – sämre effekt och resultat
- Räntehöjningar och avskrivningar som kan få stor påverkan om vi inte har kontroll på balans- och resultaträkningen framåt
- Att vi inte får bort våra områden från polisens lista över särskilt utsatta områden och därmed försämrar våra fastighetsvärden
- Byggvolymer minskar och byggkostnaderna fortsätter att raka i höjden
- Politisk osäkerhet kring olika beslut
- Större utförsäljningar av fastigheter i Majorna och Kungsladugård ger bolaget sämre driftsnetto och möjlighet att investera i våra utvecklingsområden.
- Nyckelpersoner som slutar
- Brister i rutiner som kan leda till felaktiga beslut och mediakriser
- Bekväma och inte tillräckligt kostnadseffektiva, detta är ett reellt hot och något som vi behöver bekämpa. Att resurserna används rätt och ändamålsenligt i alla lägen.
- Att våra fastigheter drabbas av negativ klimatpåverkan (hetta, översvämningar, kyla dvs extremväder).

### **Möjligheter**

- Att lyfta hyresrätten med hållbarhet, digitalisering, designval och fina renoveringar
- Att skapa större delaktighet/påverkan för hyresgästerna
- Verka och synas
- Utveckla företagsprofilen och vår kommunikation

- Mer kundkampanjer och event för våra hyresgäster – vi lyssnar, gör och berättar
- Utveckla digitaliseringen av det smarta hemmet
- Att utveckla mervärden när vi tar bort personliga p-platser till tillståndsplatser och höjer priset
- Fortsätta att utveckla fastighetsägaransvaret, ger struktur och tydlighet
- En god säkerhetskultur för att förebygga kriminalitet och brott
- Stärka samverkan mellan distrikten och avdelningarna på Södra Vägen
- Hyresjusteringar av underhållet – vad ska kosta och vad kostar inget
- Försöka skapa små och konkreta innovationer i våra större renoveringar
- Utveckla en gemensam standardiserad förvaltarstrategi
- Öka tillgängligheten för våra hyresgäster att träffa oss

Mycket är väldigt bra och stabilt. Däremot har vi en rad utmaningar som är svåra, komplexa och kräver samordning i bolaget, koncernen och inom staden. Nivåerna på kundnöjdhet, medarbetarnöjdhet, ekonomiska nyckeltal, byggvolym, renoveringar är samtliga höga.

Det som bland annat skiljer oss från de andra storbolagen är vår fina småskalighet i förvaltningen och att vi har ett helt unikt fastighetsbestånd som vi ska vårda och utveckla. De finns emellertid inget starkt ekonomiskt kostnadstryck på bolaget, så det är verkligen upp till oss själva att vilja förbättra verksamheten så att vi alltid har ett naturligt existensberättigande. Vi behöver synas och visa oss intressanta, relevanta och aktuella, så att fler ser nytta med oss som stor hyresvärd i Göteborg.

## En strukturerad förflyttning från 2022 till 2027

Idag	Imorgon
”Lillasyster”	”Storasyster”
Blygsam	Modig
Operativ	Strategisk
Komplicerad	Komplex
Standard	Flexibilitet
Aktiv	Proaktiv
Fastighet	Kund
Internt	Extern
Bostadsbolag	Samhällsaktör
Rätt	Misslyckas
Information	Dialog
IT	Digitalisering
Stabil	Förändringsbenägen
Miljö	Klimat
Segregation	Integration
Delar	Helhet

Vi behöver alltså utveckla och stärka vårt kund- och förvaltarfokus och synlighet. Idag är det mest att verka. I dagens samhälle så är det nästan tvärtom. Att synas är att verka. De sociala medierna bli en egen verklighet och övertrumfar nästan den riktiga verkligheten. Här behöver vi inta en offensiv position för att både synas och verka. Att ta mer plats utan att detta sker på någons bekostnad.

Att gå från mer standard till differentiering utifrån olika kundbehov. Vi behöver också stärka vårt arbetsgivarevarumärke så att vi alltid är en attraktiv arbetsgivare både för dagens och morgondagens medarbetare.

Vi står på tröskeln till ett nytt skede som även innebär en tuff kamp kring segregationens negativa påverkan. Bergsjön ska bort från listan som särskilt utsatt område och Tynnered och Backa ska helt lämna Polisens lista. Detta kräver avsevärda insatser inte minst ur ledarskap och att få med alla andra fastighetsägare och kommunala verksamheter på tåget. Koncernens mål att inte ha några särskilt utsatta områden 2025 i Göteborg, är den riktning som styr vårt jobb. Vi kommer också att hjälpa till om något systerföretag behöver stöd i detta viktiga uppdrag.

Våra hyresgäster har rätt att bo i en trygg miljö med goda uppväxtvillkor som är fri från kriminell verksamhet. Ingen ska känna fruktan eller oro i våra bostadsområden. Samma sak gäller våld i nära relationer som vi ska förebygga och hindra genom samverkan.

Kort och gott handlar det om att gå från segregation till integration och skapa en mer jämlik och jämställd stad. Liksom att det är vi som äger ytorna i våra egna bostadsområden. Vi behöver också fortsätta att driva på arbetet med oriktiga hyresförhållanden och olovlig andrahandsuthyrning så att detta systematiseras. Liksom att stå upp för nolltolerans mot kriminell verksamhet kräver nya rutiner, arbetssätt och ledarskap.

Det händer även mycket inom energilagring och AI, när det gäller fastighetsautomation som kraftigt kan bidra till att minska vår klimatpåverkan och framtida driftskostnader. Här ska vi ligga längst fram.

## 5. Familjebostäders vision

*Vi skapar morgondagens hem - trivsamt, tryggt och klimatvänligt tillsammans med göteborgarna.*

Så här är den uppbyggnaden

**"vi skapar"** = Det är vi (medarbetare) som är kreativa i vårt arbete.

**"morgondagens hem"** = Vi tittar framåt, utvecklar vårt koncept. Vi arbetar med människors hem.

**"trivsamt"** = Står för det mesta, rent & snyggt, god service, möjlighet till inflytande.

**"tryggt"** = Man ska känna sig trygg i sitt boende. Som ett löfte från oss.

**"klimatvänligt"** = Fokus på klimatet, ordvalet är ett mjukt ord, vilket ger en association till inte bara det faktiska, utan vi tar in människan.

**"tillsammans"** = Inkluderar våra hyresgäster och att vi är i samspel med våra partner

**"göteborgarna"** = Visar på att vi finns i Göteborg, det är människor som bor hos oss.

Detta är alltså en vidareutveckling från dagens vision och vi behåller orden skapar, trivsamt, tillsammans och göteborgarna liksom att vi minskar ner visionen till en enda mening så att den lättare ska sätta sig.

Det viktiga är att visionen är som en röd tråd genom verksamheten och återspeglas i våra mål, strategier och aktiviteter så att det blir en levande vision. Visionen är kompassen framåt och den riktning som vi ska jobba efter. Detta åtagande gäller för hela organisationen.

## 6. Familjebostäders affärsidé

Familjebostäders affärsidé är att förvalta, förädla, förvärva och försälja fastigheter. Det skall ske effektivt, långsiktigt och med god ekonomi. Familjebostäder skall ha nöjda kunder och ge service och kvalitet på rätt nivå. Att bolaget har ordning och reda och håller vad man lovar är självklart.

I denna plan så betraktas affärsidén ha en underordnad roll och vi väljer att inte förändra denna.

## 7. Värdegrund och grafisk profil

Familjebostäder har en värdegrund och tydliga värderingar som väl kommer till uttryck i organisationens praktiska handlingar. Så ska det fungera. Och detta är utmärkt och inget vi ska ändra på. Tvärtom ska denna värdegrund förstärkas.

Värderingarna är;

Positiva

Engagerade

Pålitliga

Samspelta

Goda värderingar som ger pluseffekter när vi tillämpar dessa fullt ut. Bra om vi hela tiden ger konkreta exempel på värderingarna och att varje chef tar upp dessa på APT. Då blir det en del i blodomloppet. Liksom att vi exemplifierar vad begreppen innebär i vårt ledarskap och i vårt medarbetarskap.

Som ett komplement till PEPS väljer vi två viktiga förhållningssätt som handlar om öppenhet och tillit.

**Öppenhet**, endast en agenda och inget annat. Vi kör hederligt, rakt och transparent. Vi står för våra beslut och är något svårt så säger vi att det är svårt och att vi resonerat så här.

**Tillit**, att skapa goda relationer som bygger på genuint intresse för våra kollegor och för varandra. Tillit är en grundfaktor när man ska utveckla olika lag. Då kommer förtroende, respekt och omsorg som ett brev på posten.

## Företagsprofil

När det gäller den grafiska profilen, vårt maner så bör vi uppdatera denna. Liksom justera loggan. Fokus är en stilren logga som kan användas i väldigt många olika sammanhang och storlekar. Denna justering ska göras 2022.

Idag har vi många varianter på färger som är piggt och lekfullt. Kanske renodla färger när det gäller arbetskläder, fordon, byggskyltar, banderoller osv. Något mer enhetligt. Företagsprofilen ska även återspegla ambitionshöjning och vår riktning. Däremot ska man inte kasta ut barnet med badvattnet. Det som är bra behålls och även här handlar det om att bra ska bli bättre. Vi bör även utveckla begreppet "familjen" som ligger fint i vårt företagsnamn att omfatta oss som bolag, våra hyresgäster, samarbetspartner, stadens kollegor och koncernens bolag.

## 8. Målsättningar på kort och lång sikt

Målsättningarna bygger på en verksamhetsmodell som kommer från balanserad styrning (The Balanced Score Card). Det innebär att man inte ska suboptimera några mål utan att dess ska balanseras och därmed ge bästa effekt. Många företag kör stenhårt på finansiella mål och då tappar man bort utveckling, kund och medarbetare.

Om vi ska ha många nöjda hyresgäster, så måste det vara varmt och skönt i lägenheterna på vintern. Vi kan inte dra ner temperaturen hur som helst för att lösa detta mål. Då ökar vi inte kundmålet. Om inte medarbetarna går till jobbet med en god känsla, så blir det gnissel som påverkar att vi inte gör den där sista saken på fredag eftermiddagen och då tappar vi i produkten.

Konststycket är alltså att lyckas med alla mål samtidigt genom en stor medvetenhet och att arbeta så att alla målen stärker varandra istället för att det blir målkonflikter. Det är inte lätt men fullt möjligt och kräver prioriteringar i strategier.

Varje mål i denna modell representerar en av bolagets resurser och täcker även in koncernen målområden som har samma upplägg. I stora drag så består ett företag av fem olika resurser. Ekonomiska, produktmässiga, kunder, medarbetare och verksamhetssystem/certifierade arbetssätt. Mycket mer än så är det inte. Varje mål representerar alltså en resurs och på så sätt får vi en helhetsbild. Vi styr utifrån en helhet och hur resurserna bäst ska användas.

Målen ska mätas varje år och utvärderas med objektiv statistik och externa aktörer. Dessa mål redovisas i vår årsredovisning, till styrelsen, organisationen, hyresgäster och koncernen. Det viktiga är serien över tid. När ett bolag fungera väl så brukar minst fyra av sex mål gå framåt. Det är ytterst sällan alla målområden går framåt varje år. Däremot ska alla långsiktiga mål vara hemma 2027 annars är det ett misslyckande. Rent krasst fungerar det precis som i idrotten, enda skillnaden är att det inte syns lika snabbt hur man levererar som bolag.

Våra målsättningar är alltså att försök att skapa en sådan ”tabell och att uppfylla vår vision om morgondagens hem där trivsamt, trygghet och klimatvänligt boende påverkar våra mål. Alla avdelningar har sin egen verksamhetsplan och redovisar vad man ska göra för att nå samtliga mål. Detta är en form av samarbetsmatris och visar att alla påverkar våra mål på olika sätt.

## **Kundmålet**

**Källa: Serviceindex som mäts av AktivBo**

2022: 80 procent (serviceindex) – milstolpe att komma över denna magiska nivå

2027: 85 procent (detta är högsta nivån för bolag över 11 000 lägenheter)

## **Medarbetarmålet**

**Källa: Göteborgs stads medarbetarundersökning och realtidsmätningen Winningtemp**

2022: 83 procent (HME-index)

2027: 85 procent (HME-index)

## **Klimatmål**

**Källa: officiell statistik som redovisas till Sveriges Allmännytt, klimatinitiativet**

2022: Energianvändning 120 kWh/kvm

2027: Energianvändning 105 kWh/kvm

Detta mål är snävt och begränsat. Under 2022 ska vi genomföra en beräkning av Familjebostäders totala miljöpåverkan i alla delar. Detta nuvärde blir ett nytt mål i nästa års företagsplan och hela vår miljöpåverkan ska sedan reduceras med 40 procent fram till 2027. Energimålet blir då ett delmål.

## **Produktmål**

**Källa: Produktindex som mäts av AktivBo**

2022: 76 procent

2027: 80 procent (detta är högsta nivån för bolag över 11 000 lägenheter)

## **Utvecklingsområdesmål**

**Källa: Framtidenkoncernen**

2022: 1 område.

2027: 0 områden. 2025 ska Bergsjön ej vara ett särskilt utsatt område och Tynnered ska endast vara utsatt område och Backa ska ur listan.

## **Ekonomimål**

**Källa: driftöverskott som redovisas i årsredovisningar och granskas av våra auktoriserade revisorer**

2022: Driftöverskott 469 mnkr

2027: Driftöverskott 570 mnkr

Årsmålen ska justeras inför varje plan. De långsiktiga målen är fasta under företagsplanens period och ligger i nivå med det som är bäst för branschen.

Vår strävan är alltså att bli branschledande bland de stora privata och kommunala bostadsbolagen. På den privata sidan finns numera väldigt starka bolag och inte minst våra systerbolag i Göteborg.

Att "tävla" med de andra bolagen ger förhoppningsvis det där trycket som kompenserar att vi inte riktigt har kostnadstrycket på oss.

## **9. Strategier och prioriterade aktiviteter**

Strategierna koncentrerar verksamheten mot målen. Alla ska känna till dessa och förstå deras innebörd. Här behövs bra exempel. Just diskussioner kring strategi och att man i praktisk handling jobbar med tydliga och ganska enkla strategier är oftast det som skiljer ut bra bolag mot dåliga enligt forskningen.

Strategierna är huvudvägarna till målen och även dessa ska bidra till att uppfylla visionen. Småvägarna är aktiviteterna. Strategier handlar om att välja och att välja bort. Områden där vi kraftsamlar.

### **Kundstrategier**

**Strategi: Aktiv kommunikation – "Vi lyssnar, vi gör och berättar"**

Vi behöver berätta mer om vår fantastiska verksamhet. Vi ska kontinuerligt berätta om vad vi gjort och ämnar göra. Alltså pumpa på med kommunikation i alla våra kanaler enligt konceptet "Vi lyssnar, gör och berättar".

Det handlar om att förstärka den lokala hyresgästkommunikationen, nya kampanjer som trapphus och vindsröjning för att stärka brandskyddet, alla offensiva satsningar på vårt underhåll, sociala insatser och renoveringar i våra särskilt utsatta områden och stor valkampanj inför årets kundundersökning.

### **Strategi: Aktivt boinflytande som involverar många hyresgäster i alla distrikt**

Vi behöver involvera hyresgäster och låta dessa påverka sin närmiljö vid viktiga renoveringar och investeringar. Vi bör ha kontinuerlig kontakt med alla föreningar och driva på så att fritidsmedlen används på rätt sätt. Kan vi utveckla en ny slags boendebudget skulle detta var enormt. Öppna oss mer för inflytande och kommunicera NKI vid olika hyresgästträffar. Vi ska inte vara rädda för våra hyresgäster utan vi står på samma sida.

### **Strategi: Superförvaltning och hållbar förvaltning – bryta ny mark**

2022 ska superförvaltningen fungera väl i Bergsjön och Tynnered. På sikt bör detta gälla i hela företaget och här finns mycket förnyelse som vi tar stegvis framåt. På kort sikt ska vi förstärka förvaltningens roll i bolaget och utveckla förvaltarhandboken, roller, social hållbarhet, säkerhetsarbete, fastighetsägaransvaret, ronderingar, dialoger med hyresgästerna, implementera goda åtgärder från särskilda utsatta områden till den ordinarie förvaltningen osv.

### **Prioriterade kundaktiviteter 2022**

- Ta fram och genomföra åtgärder för att öka bolagets synlighet i våra områden
- Alla skyltar i våra stadsdelar och på våra fastigheter ska uppdateras och vare i gott skick
- Utvärdera genomförd trygghetsinventering av fastigheterna i utvecklingsområden och utifrån detta genomföra trygghetsinventering i övriga områden
- Ta fram och implementera en modell för systematisk rondering i våra fastigheter
- Förbättra och intensifiera lokal kommunikationen med våra hyresgäster utifrån temat "Vi lyssnar, vi gör, vi berättar"
- Tillämpa framtagna mall för förfrågningsunderlag inför kommande städupphandlingar
- Genomföra en trygghetsanalys utifrån hyresgästenkäten 2021 och trygghetsdialoger, i syfte att stärka bolagets trygghetsarbete i samtliga områden
- Ta fram modell för införande av olika typer av boendebudget i våra områden, samt påbörja satsningen utifrån prioriteringsordning
- Konkreta aktivitetsplaner för respektive distrikt, område, bovärd och miljövård
- Presentera resultatet från årets kundundersökning till våra hyresgäster i 11 områden, när restriktionerna medger detta

## **Medarbetarstrategi**

### **Strategi: Välkänt arbetsgivarvarumärke – behålla och locka till oss talanger**

För att bibehålla dagens medarbetare och kunna rekrytera nya så behöver företaget vara välkänt och ha ett attraktivt erbjudande. Detta innebär att vi ska vidareutveckla kompetensförsörjningsplaner, flexibla arbetssätt, förstärka jämställdheten och den mångkulturella kompetensen, utveckla roller och uppfattas ha regionens bästa arbetsmiljö.

### **Strategi: Rollutveckling – personligt ansvar och befogenheter**

Många bolag har ganska otydliga roller kring befogenheter och ansvar. Det blir mer att det växer fram en praxis som fungerar bra men har en del otydligheter inbyggda som man löser när det dyker upp. Att diskutera och klargöra rollens uppdrag, ansvar, befogenheter och samverkan ger oftast en god struktur och resultat på lite sikt. Varje yrkesgrupp ska ha en befattningsbeskrivning som gärna får kopplas till Fastigos yrkesklassificeringssystem eller annat verktyg.

### **Strategi: Utveckla ledarskap och medarbetarskap**

Ett gott ledarskap och medarbetarskap är två sidor av samma mynt. Idag har vi en ledarskapsfilosofi men ingen medarbetarskapsfilosofi eller handbok på samma sätt. Här behöver vi utveckla båda dessa sidor. Dessa frågor kräver mycket samverkan med de fackliga organisationerna. Det skulle vara berikande att vi sällar oss till de företag som driver medarbetarskapet på ett offensivt och inkluderande sätt. Det är så man skapar resultat och framgång.

### **Prioriterade medarbetaraktiviteter 2022**

- Ta fram modell för utvecklings- och karriärvägar inom bolaget
- Utveckla rollbeskrivningar för alla yrkesgrupper
- Ta fram och implementera nytt arbetssätt och struktur för sjukfrånvaro, rehab och hälsa
- Genomföra koncernövergripande satsning på kompetensutveckling av medarbetare i utvecklingsområden
- Utveckla bolagets flexibla arbetssätt och fastställa formerna för detta
- Ta fram och fastställ en bolagsövergripande strategisk kompetensförsörjningsplan
- Ta fram en ny medarbetarhandbok
- Jobba aktivt med vår värdegrund och exemplifiera vad PEPS står för

### **Klimatstrategier**

Strategierna inom klimatmålet syftar sammantaget till att vi ska minska vår klimatpåverkan genom systematiskt miljöledningsarbete och skapa förutsättningar för att hyresgästerna ska kunna göra bra miljöval. Strategierna styr mot målen i Göteborg stads Miljö- och Klimatprogram och allmännyttans klimatinitiativ. Våra miljömål kommer att utvecklas 2022 som nämnts.

### **Strategi: Energieffektivisering för en grön och nödvändig omställning**

I alla projekt och fastigheter beaktar vi möjligheten till att utföra energieffektiviserande åtgärder för att sänka energianvändningen och bibehålla ett gott inomhusklimat för våra hyresgäster. Liksom att reducera driftskostnader för energi och vatten.

För att uppnå en effektivare energianvändning ska vi arbeta målstyrt med åtgärder som effektiviserar och spar värmeenergi, elenergi och vatten. Samt öka andelen av egenproducerad förnybar energi. Dessutom ska vi implementera/utöka smart styrning i fastighetenssystem för en ännu effektivare energianvändning via ny AI-teknik.



### **Strategi: Fossilfri förvaltning och krav på alla leverantörer**

Familjebostäder ska följa Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram som gäller under perioden 2021-2030. Detta innebär att Göteborgs klimatavtryck ska vara nära noll vid periodens slut. För oss innebär det att vid om- och tillbyggnader i egen regi, renoveringar, samt vid ny exploatering av mark med markanvisningar, ska växthusgaserna minska med 90 procent jämfört med 2020.

Vi behöver också se över eldrift när det gäller gräsklippare, trimmer, traktorer det vill säga, gå över till eldrift i vår egen maskinpark och använda mer robotgräsklippare som exempel. Vi ska också utveckla våra förfrågningsunderlag så att vi alltid ställer samma krav på våra leverantörer som vi ställer på oss själva.

### **Strategi: Klimatvänligt boende – skapa förutsättningar för medvetna klimatval**

En stor del av bolagets indirekta klimatpåverkan kommer från de koldioxidutsläpp som de boende ger upphov till. En viktig del i bolagets klimatstrategi är därför att ge hyresgäster goda förutsättningar att kunna ta ansvar för den klimatpåverkan som uppkommer i det egna boendet.

Här kan vi göra mycket för att hjälpa och involvera våra hyresgäster som minskar koldioxidutsläppen. Arbetet är en del av Klimatinitiativet med dess fokusområde klimatsmart boende.

### **Strategi: Hållbart resande**

Just nu pågår ett omfattande och brett arbete kring mobilitet i vår koncern där vi är involverade i högsta grad. Vi har därför brutit ut mobiliteten från det klimatvänliga boendet och behandlar detta som en egen strategi.

I stora drag handlar det om att utveckla vårt mobilitetserbjudande rörande gång, cykel, kollektivtrafik, service och bil för att främja ett mer hållbart resande. Genom att höja priset på bilparkering och samnyttja parkeringsplatser förväntas efterfrågan på parkeringsplatser minska. Det frigör i sin tur ytor som kan nyttjas för bostadsproduktion eller stadsutvecklande ändamål. Arbetet innebär även att vi ska ha en parkeringsaffär som bär sig själv, där kostnaden för parkeringsplatser enbart ska betalas av de som nyttjar dem.

Initialt kommer detta att uppfattas negativt. Vi behöver därför ta fram attraktiva mervärden som smarta bilpooler, cykelpooler, förmånliga kollektivresepaket, skapa bra cykelparkering, medverka till att det finns bra laddmöjligheter för de som väljer elbil framför fossildriven bil som väger upp förändringen.

### **Prioriterade klimatåtgärder 2022**

- Genomföra åtgärder och aktiviteter enligt planen för att nå målen i Klimatinitiativet
- Genomföra åtgärder och aktiviteter enligt Avfallsplan 2020-2025
- Genomföra åtgärder för att nå målen i Framtidens målbild för mobilitet
- Genomföra mobilitetsåtgärder i testområde Högsbo i enlighet med planen för hållbar mobilitet.
- Genomföra extra installationer av solceller som ligger fram till 2022.
- Samtliga fastigheter ska ha IMD senast 2027
- Utveckla förfrågningsunderlag för att ställa samma krav på våra leverantörer som på oss själva.
- Genomföra en miljöberäkning över hur stor vår miljöpåverkan är och vad som krävs för att sänka denna med 40 procent fram till 2027.
- Genomföra ett test med AI-teknik i tre fastigheter.
- Ta fram en plan för att öka takten i IMD-projektet så att samtliga fastigheter har IMD senast 2027.

## Produktstrategier

### Strategi: Tillval och designpaket för större attraktivitet i boendet

Ett sätt att stärka hyresrätten är att utveckla olika designpaket som gör att hyresgästerna kan välja och påverka sitt boende mycket mer än idag. Dessa paket komponeras av inredningsarkitekter och våra leverantörers designers samt hanteras av marknadsavdelningen. Designpaketen är valfria och läggs på hyran.

Många bostadsbolag har varit negativa till olika tillvalslösningar av olika anledningar, men bland hyresgästerna är detta mycket uppskattat. Eftersom vi generellt har låga hyror och i princip aldrig kan höja dessa mer än årliga justeringar och vid renoveringar, så är höjningarna som tillvalet kan ge ett viktigt tillskott. Dessutom stärker detta hyresrättens attraktivitet och hyresgästnöjdhet.

### Strategi: Konvertering

Familjebostäder har ett ansvar och uppdrag att bidra till nya bostäder inom befintligt bestånd. Denna strategi syftar till att utgöra vägledning i ett proaktivt arbete med att konvertera ytor inom befintligt bestånd till bostäder. Möjliga ytor som kan konverteras från olika ändamål är kontorslokaler, butikslokaler, verksamhetslokaler, torkvindar eller förråd på vind eller markplan. Fem parametrar bedöms i varje enskilt fall; myndighetskrav och lagkrav, teknik, socialt, ekonomi, marknad.

### Strategi: Fastighets säkerhet - att utveckla fastighetsägaransvaret

Att trygghetssäkra fastigheter bör långsiktigt ske i hela fastighetsbeståndet. Liksom att gå vidare med fastighetsägaransvaret och prioritera bra skalskydd, brandskydd, lås- och passersystem samt kamerainstallationer där så är möjligt och rätt. Säkerheten kan också avse upplysta utomhusmiljöer som designas på ett professionellt sätt.

### Strategi: Renoverings- och fastighetsutveckling - rätt åtgärder vid rätt tidpunkt

En stor del av Familjebostäders verksamhet består av att genomföra olika typer av renoveringar. Denna strategi utgör underlag för förbättrad ekonomi, klimatinsats, säkerställning av bolagets fastighetsvärden samt förstärkt boendeupplevelse. Strategin för renovering uppnås med hjälp av framtagna handlingsplaner och arbetsdokument, genom rätt åtgärd vid rätt tidpunkt samt genom prioritering, utveckling och genomförande av projekt med hänsyn till olika strategiska områden.

### Prioriterade produktaktiviteter 2022 (avser både nyproduktion och renoveringar)

- Slutför konvertering till 44 nya lägenheter på Kustgatan och 10 nya lägenheter i andra fastigheter samt 5 lägenheter i Eriksbo
- Förtydliga bolagets interna ansvar och befogenheter under garantitiden
- Medverka till färdigställande av nya programkrav och specifikt att energi- och installationstekniska frågor omhändertas
- Utveckla analysen av marknadens behov av lägenhetsstorlekar kopplat till varje projekt och område
- Tydliggöra bolagets roll i tidigt skede i projektutvecklingen
- Följa upp och mäta kundupplevelse samt utvärdera erfarenheter i avslutade projekt
- Genomföra extra underhåll/investeringar utifrån utvecklingsplanerna för Tynnered och Bergsjön
- Följa upp erfarenheter från projekt som genomförts enligt riktlinjen för varsam renovering
- Testa att halvera klimatpåverkan i ett ombyggnadsprojekt

- Integrera modellen för återbruk i byggprocessen

## **Ekonomistategier**

### **Strategi: Hyressättningsmodell inför renoveringar och aktivt söka bidrag**

Vad ska en garageplats kosta? Ska vi överhuvudtaget bygga ett garage som aldrig går ihop sig. Vad ska vi ta betalt för när det gäller renoveringar och underhåll och vad tar vi inte betalt för. Det viktigaste här är att ha en grundprincip som vi håller oss efter i hela beståndet. Liksom att vi alltid söker efter bidrag för att minimera påverkan för våra hyresgäster. Det är viktigt att vi ser över våra intäktsytor så att vi förädlar och får in rätt intäktsnivå.

### **Strategi: Kostnader – inget får slösas bort och inga överdrag i projekt**

Varje år mäter vi våra nyckeltal i relation till Sveriges Allmännyttan. Vi ska prioritera begreppet driftsnetto i hela organisationen. Och bryta ner detta till varje arbetslag på sikt. Alltså drift- och underhållskostnader som organisationen kan påverka och bevaka. Vi ska även bli bättre på att följa upp befintliga ramavtal och leverantörer.

### **Strategi: Digitalisering – här finns en lucka som vi ska ta**

Det här är ett omfattande begrepp och område, ungefär som mobilitet. Här behöver vi definiera vad vi menar med digitalisering. Alltså vilken typ av fastighetsautomation vi tänker på, hur vi ska jobba med AI-styrning, det smarta hemmet, använda mer appar för våra hyresgäster och bli mer digitala i våra interna processer. Många pratar om digitalisering men lite har kommit ut. Här har vi en stor chans att ta denna lucka men behöver bearbeta strategin ytterligare under året.

### **Prioriterade ekonomiaktiviteter 2022**

- Fastställ intäktstrategi för bilplatser och påbörja genomförandet
- Se över upplägg för tillval och gemensamma standardhöjande åtgärder
- Genomför hyresdifferentiering utifrån Bodok-modellen
- Utveckla modellen för entreprenadupphandlingar i syfte att sänka produktionskostnaderna
- Fortsatt effektivisering av maskinparken med övergång mot fossilfri drift
- Ta fram och fastställ en digitaliseringsstrategi, där erfarenheterna från testarenan Kustgatan omhändertas
- Förbättra rutiner vid evakuering och avställning av lägenheter för att minska tiden för tomställningen
- Styrning och planering av de underhållsåtgärder som genomförs av distrikten – så att dessa utgår från företagets bruttolista över underhållsbehov
- Implementera systematisk miljöledning i bolaget

## **Utvecklingsområdesstrategier**

### **Strategi: Nolltolerans mot kriminell verksamhet**

Inom koncernen har vi tagit fram en inriktning för nolltolerans mot kriminell verksamhet. Detta arbetsätt tillsammans med olika utbildningsinsatser ska nu sjasättas under 2022. Det kommer ställa höga krav på ledarskap, tydliga processer och att agera konsekvent i hela vår förvaltning.

### **Strategi: Utveckla yrkesrollen trygghetsvärdar**

Yrkesrollen trygghetsvärdar som är en ny yrkesroll i bostadsbranschen har nyligen definierats och förtydligats inom koncernen. Denna struktur behöver vi foga in i våra tjänster och ge rollen en ökad tydlighet. Vi behöver också stärka samarbetet mellan den dagliga förvaltningen och trygghetsvärdarna som jobbar på kvällstid tillsammans med en närvarande arbetsledning på kvällstid.

### **Strategi: Samverka med alla aktörer i lokalsamhället**

Som stor bostadsaktör har vi stor påverkan över hur våra stadsdelar utvecklas. Vi behöver dra på oss ledartröjan om vi ska förflytta oss från Polisens lista och driva BID-liknande nätverk i samtliga distrikt. Det vill säga, att utveckla samarbetet djupare med andra fastighetsägare, företagen i området, föreningar, alla kommunala och regionala förvaltningar samt engagerade privatpersoner. Här behöver vi se oss som motorn och den som kan ta beslut och göra konkreta åtgärder relativt snabbt.

### **Prioriterade utvecklingsaktiviteter 2022**

- Utifrån genomförd trygghetsinventering vidta åtgärder för att uppnå trygghetsssäkrade fastigheter
- Analysera och ta fram handlingsplaner för behovet av förvaltningspersonal sju dagar i veckan för respektive område
- Genomföra löpande trygghetsdialoger och fördjupade trygghetsmätningar för att identifiera otrygghet, samt vidta åtgärder utifrån dessa
- Vidta åtgärder för att förebygga kriminell verksamhet och agera när något inte står rätt till samt utveckla rutiner för personalen gällande nolltolerans i praktiken
- Arbeta systematiskt med riktiga hyresförhållanden så att vi uppnår det i alla lägenheter
- Ta fram arbetssätt för att åtgärda skadegörelse inom 24 timmar
- Arbeta tillsammans med våra hyresgäster för att uppnå en sophantering utan nedskräpning
- Respektive område ska ta fram en aktivitetsplan för att stärka hälsan, öka sysselsättningen och stötta främjande aktiviteter för barn och unga i området
- Utredda och fatta beslut om möjligheten att anställa trygghetsvärdar i Tynnered, samt utveckla trygghetsvärdarnas arbetssätt i Bergsjön
- Stimulera ombildning i Bergsjön med information och stöd
- Aktivt delta i Destination Tynnered och den nya samverkansformen där Poseidon har det övergripande samordningsansvaret för Frölunda/Tynnered.

## **10. Organisationsmodellen för att nå visionen och målen**

För att klara ambitionshöjningen och utveckla verksamheten görs en organisationsjustering som även innehåller följande skäl (denna modell har samverkats med facken):

- Förvaltningsutvecklingsavdelningen tappade sin chef och därmed kom avdelningens olika enheter att fördelas ut på andra avdelningar.
- Tynnered blir ett eget distrikt med egen distriktschef på grund av dess strategiska betydelse.

- Bolaget saknar en marknadsavdelning, där utveckling av nya tjänster, produkter eller mervärden skapas. En affärsmässig funktion som jobbar över hela företaget och som även samverkar mer med högskolor och forskning.
- Vi kommer att arbeta på ett mer flexibelt och projektinriktat sätt framöver som en del av pandemins effekter. Detta påverkar utformningen av organisationen.
- Vi höjer ambitionerna och då behöver vi stärka upp med en del resurser i vissa delar av organisationen. Ökade ambitioner ska förbättra ekonomin och finansiera dessa extra personer.
- Dra fulla konsekvenser av att vi är ett förvaltande bolag. Det är den kärnan vi själva bestämmer över och har full rådighet över.

Detta är huvudskälen till justeringen. Avsikten är att göra en så liten justering med så stor effekt som möjligt och fortsätta med detta stegvis. Att både ta oss an ett nytt utvecklingskede och bibehålla de nivåer vi uppnått med kund- och medarbetarnöjdheten. Idag är vi ett stabilt mittlag när det gäller kund- och medarbetarnöjdhet, ekonomi och hållbarhet utifrån de bolag som har fler än 11.000 lägenheter (privata och kommunala hyresvärdar).

### **Syftet med en organisationsjustering**

- Förstärka kund- och förvaltarfokuset i bolaget men inte på bekostnad av ett genuint medarbetarskap. Samordna så att man blir en starkare helhet utan att förlora en tydlig självständighet av att man driver ett eget "dotterbolag" i distriktet. Det är dubbel uppgift, svårt men möjligt. Alltså att få ihop bolaget med en mer effektiv verksamhet så att inget faller mellan stolarna.
- Renodla organisationen och klart uttala att vi har en kärnverksamhet som är förvaltningen och en stödverksamhet som är Södra Vägen. Kärnverksamhetens behov och önskemål är prioritet ett, vid skarpt läge. Däremot, när stöden säger ifrån i olika sakfrågor, är det dialog och ömsesidig respekt som gäller och att lyssna in specialisternas råd. Denna balans kräver öppenhet och tillit för varandra plus att vi står upp för PEPS som är en bra värdegrund.

### **Ledarskapet – att göra andra bättre och utvecklas tillsammans**

Att leda i förändring är ett konstant tillstånd och vi gör alla detta på olika sätt. Förändringar är möjligheter och vi ska bli bättre på att driva egna förändringar och inte bara svar på andras initiativ (även om detta också är bra).

Ledningsgruppen består idag av tio medlemmar och efter rekrytering av ny distriktschef i Majorna och Kungsladugård blir vi 11 personer. Efter detta blir vi inte fler. Alla beslut tas kollektivt i ledningsgruppen så att alla företrädare fattade beslut.

Just nu har vi ett öppet fönster att förändra delar av verksamheten. Pandemin har gjort oss mer tillåtande att testa olika grepp och det flexibla arbetssättet ger utrymme att vässa oss. Vi bör passa på att jobba mer över avdelningarna och i projektgrupper. Att samverka mer i tillfälliga team trots att man ingår i olika avdelningar. I denna justering ska alla chefer på alla nivåer, avdelningschefer, distriktschefer, områdeschefer, projektchefer, specialistchefer avsätta tid för möten och dialog med

sina medarbetare. Att prioritera medarbetarna, arbetsmiljön och att utveckla bra rutiner som gör jobben effektivare.

En annan viktig princip är att vi alla chefer höjer oss och jobbar mer operativt-strategiskt, alltså lite mer översiktligt och låter nästa chefsled ta ett steg framåt. Här finns en god förbättringsmöjlighet att diskutera om vi gör rätt saker eller om vi rentav springer för fort på fel bollar.

Alla avdelningar är lika viktiga men i och med att vi ha ett starkt förvaltningsutvecklande uppdrag så är det ytterst viktigt att förvaltningen sätter tonen.

## **Förändringar i kärnverksamheten**

- Vi minskar distrikten till fyra stycken för att bli tajta och kunna ha ett effektivt internt samarbete inom distrikten.
  - Två utvecklingsdistrikt som är Bergsjön och Tynnered (som båda jobbar med så kallad superförvaltning och kan dela många erfarenheter).
  - Två stora huvuddistrikt som är Norra och Södra Göteborg och Majorna och Kungsladugård.
- Inför en ny förvaltningschef för att integrera förvaltningen utan att ge avkall på självständigheten hos distriktscheferna.
- Förvaltningschefen leder jobbet med att fastställ vad som ska prioriteras, utvecklas och hur samarbetet ska stärkas mellan kärnan och stödet tillsammans med vd. Förvaltningschefen är chef och lönesätter distriktscheferna. Detta är nytt.
- En ny förvaltningssupport införs som betjänar samtliga distrikt och leds av förvaltningschefen. I denna support ingår:
  - Uthyrningsteamet (lokalisering är Södra Vägen) men jobbar även från distrikten
  - Förvaltningsinköpare som ska jobba med ramavtal för förvaltningen, uppföljning av förvaltningens avtal och bistå med utbildningar till förvaltningen
  - Förvaltningstekniker som jobbar med larm, hiss, lås och stödjer samtliga distrikt
  - Fastighetsägaransvaret som jobbar med att systematiskt uppfylla alla lagkrav kring elsäkerhet, radon, brand, tillgänglighet, VA-frågor etc.
  - Social hållbarhet som jobbar med boinflytande och verksamhetsutveckling i våra olika distrikt.
  - Kvalitetsledare som ska bistå förvaltningen att jobba med processer och utveckling av vår kvalitet

Denna support är helt inriktad på förvaltningen och ska avlasta områdescheferna. Vissa tjänster är inte färdigutvecklade utan detta sker 2022. På sikt bör varje distrikt ha en egen kommunikatör och detta redovisas i den distriktsorganisation som ska fastställas första kvartalet 2022. Supporten är en egen innovation inom branschen och finns inte i andra bolag.

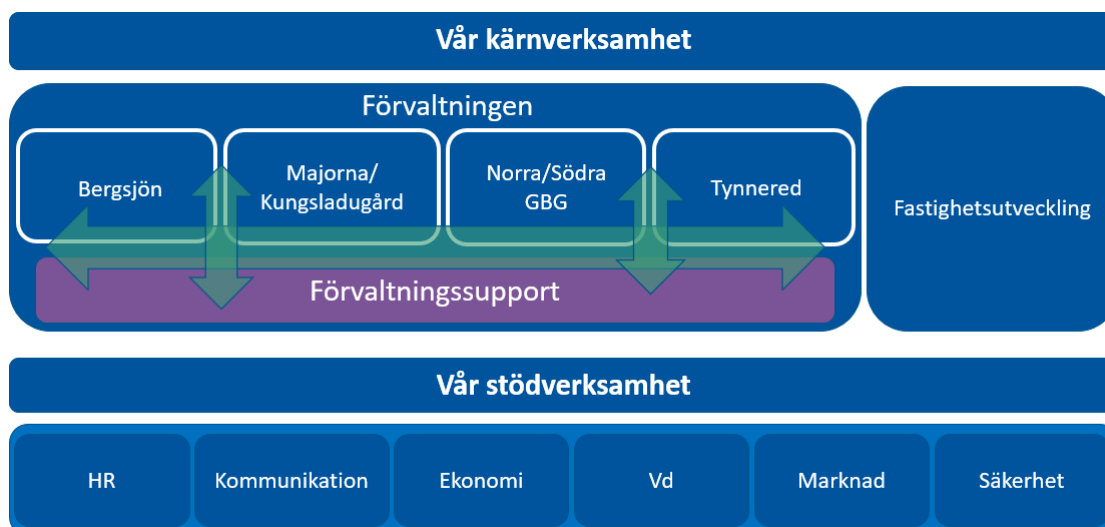
- Fastighetsutveckling ansvarar för bolagets byggverksamhet och teknikverksamhet samt inköpsverksamhet. Avdelningen definieras som en kärnprocess på grund av egna processer med våra fastigheter och hyresgäster. Alla renoveringar ska synliggöras på ett effektivt sätt. Detta är en stor del i vår marknadsföring.

- Säkerhetsavdelningen placeras på Hisingen. Däremot läggs denna in som en stödfunktion i vårt organisationsschema. Personssäkerhetsfrågorna särskiljs från tekniska säkerhetsfrågor runt våra fastigheter.
- Förvaltningen måste också lyssna på när stödfunktionerna sätter upp ett finger i luften och acceptera detta, så att vi drar nytta av varandras professionella förmåga.
- Förvaltningen genomför just nu ett arbete för att precisera hur respektive distriktskontor ska bemannas och se ut. När detta är klart så sker en ny samverkan kring detta. Vi forcerar inte detta jobb.

## **Förändringar av stödverksamheten**

- Två nya avdelningar förs in som stödverksamhet.
- Säkerhetsavdelning har sin placering på Hisingen med fokus på personsäkerhet och bolagets säkerhetsarbete.
- En helt ny funktion förs in som benämns Marknad- och innovationsavdelning. Gruppen blir initialt cirka fem personer. Uppgifterna för avdelningen är;
  - Utveckla erbjudandet och nya koncept
  - Skapa nya produkter och tjänster
  - Definiera och delta i nyproduktion
  - Hållbarhet som mobilitet- och delningsekonomi
  - Smarta hemmet och olika digitala applikationer
  - Forskning och utveckling utifrån ett konsumentperspektiv
  - Utveckla kundundersökningarna och analysera materialet
- Vd/Ledningen flyttas ner till stödverksamhet och har rollen att styra och ge stöd för kärnan och stödverksamheten liksom att ha ögonen på våra övergripande mål. Här sker följande förändring:
  - Vd-assistent rollen förändras till ledningskoordinator.
  - Förstärka inköpsfunktionen och placera denna i ledning på sikt. Ansvar för alla inköpsfrågor ligger på Fastighetsutveckling fram tills en ny inköpsorganisation är fastställd.
- Kommunikation stärks och kundservice tillförs avdelningen. Det finns goda anledningar både till att kundservice placeras på kommunikationsavdelningen som att den ligger hos förvaltningen. Det viktiga är att samarbetet mellan avdelningarna är bra. Arbetsorderhanteringssystemet LIME är mer en förvaltarfråga. Detta bör diskuteras mellan avdelningarna. De lokala kommunikatörerna arbetsleds av respektive distriktschef.
- Ekonomi och HR inga förändringar mer än att HR rekryterar en ny medarbetare och att IT rekryterar en systemansvarig på IT-enheten. Denna viktiga IT-del ligger alltså kvar på ekonomi beroende på att vi har ett stort byte från Framtidens IT till Intraservice som behöver landa.

## Slutlig organisationsmodell



### 11. Hållbar ekonomi över tid

Bolaget omsätter 1,6 miljarder SKR. Det är Sveriges åttonde största allmännyttan. Resultaten ligger under "normala förhållanden" runt 175 mnkr. Eftersom bolaget satsar extra underhållsresurser och bygger upp en social organisation i våra utsatta områden, så sjunker resultatet till cirka 50-75 mnkr per år. När uppdraget är slutfört så återkommer de höga resultaten.

Vi har en balansräkning på drygt tio miljarder SKR. Taxeringsvärden är 24 miljarder SKR och de marknadsmässiga värdena cirka 30 miljarder SKR. Vi sitter alltså på enorma tillgångar och till på köpet så har vi begränsade lån. Våra lån utslagna per kvadratmeter är drygt 5 000 kronor per kvadratmeter. Fastighetsbeståndet är drygt 1,3 miljoner kvadratmeter och innehåller snart 20 000 bostäder.

Gör vi rätt saker så kommer vi kunna stärka våra fastighetsvärden med flera miljarder årligen. Bolagets synliga soliditet ligger kring 22-23 procent och den justerade soliditeten ligger över 60 procent när man tar hänsyn till marknadsvärdena.

Bolagets soliditet inbegriper både resultaträkningen och balansräkningen. På sikt är det viktigt att ha stark kontroll på balansräkningen så att denna inte växer okontrollerat. Redan nu ökar avskrivningarna kraftigt (påverkar vårt resultat) och vid framtida räntehöjningar så slår detta ytterst hårt mot resultatet.

Bolaget bör heller inte bygga bostäder som kräver nedskrivningar och därmed direkt påverkar resultaträkningen negativt. På sikt bör vi ha en riskanalys kring bolagets långsiktiga finansiering och självfinansieringsgrad.

Investeringar ligger just nu kring 900 mnkr per år, vilket är höga nivåer. Det vill säga nyproduktion, konvertering och underhåll som går som investeringar (komponentbyten).



Investeringsnivån för komponentbyten bör därför inte överstiga 400 mkr per år. Underhållsbudgeten totalt bör heller inte överstiga mer än 700 mkr.

Idag lägger vi väsentligt mycket mer i underhåll än motsvarande bolag. Här är det viktigt att få ut maximal effekt från dessa resurser och grundligt utvärdera kostnaderna.

Snitthyran är relativt låg på cirka 1 150 kronor per kvadratmeter och år. Samma nivå som i Jönköping och då är Göteborg Sveriges näst största stad med en enorm efterfrågan, inflyttning och prisutveckling. Här finns en potential att lyfta hyran med rätt åtgärder, även om detta inte är ett självändamål. Direktavkastningen ligger på 8 procent och avkastning på eget kapital styvt fem procent och totalt kapital cirka två procent. Säger inte så mycket mer än att vi trots tunga insatser fungerar väl.

Beslutsgången i nyproduktionen behöver förbättras. Kalkylen bör ha en hög grad av precision och en tydlig riskbedömning eftersom den påverkar vår ekonomi. Idag ligger produktionskostnaden på höga nivåer. Detta måste förändras så att vi bygger "enkla" hus, mer intäktsyta och kundanpassat boende. Vi ska också förknippas med att vi ger valuta för hyrespengarna och att vi har en sund kostnadsstruktur.

## **12. Nästa steg – knyta ihop företagsplanen med avdelningarnas verksamhetsplaner**

Som komplement till företagsplanen jobbar vi med en uppdagslista för att inte tappa bort några frågor eller lägga på ytterligare innan något blir klart och avslutas. Denna uppdagslista "55-listan" innehåller bolagets större åtaganden och engagemang. För varje åtgärd sätts vem som är ansvarig och när det är klart.

Ett ytterligare komplement är årshjulet som fastställs centralt och för varje avdelning. Där åsätts de större blocken för respektive månad så att vi i tid börjar med åtgärderna och ligger steget före.

När företagsplanen är beslutad ska varje avdelning utforma sin årliga verksamhetsplan med olika aktiviteter. Varje aktivitet ska kopplas till respektive mål och strategi. När dessa dokument är färdiga läggs allt in i vårt nya verksamhetssystem.

Här ska visionen, mål, uppföljningar, strategier, organisationsmodell och tusentals aktiviteter ligga. Allt som sker i företaget ska visualiseras och vi ska även kunna följa hur vi ligger till med våra aktiviteter och följa måluppfyllelsen. Stratsys som systemet heter innehåller också överskådliga rapporter och en instrumentpanel med olika klockors som ger en överskådlig bild av verksamheten. Idag jobbar vi med Stratsys för ekonomirapportering.

På detta sätt kan vi styra bolaget mot våra långsiktiga mål på ett effektivt sätt när allt blir visuellt och tillgängligt. Nästa steg är att integrera olika externa delsystem med Stratsys.

Företagsplanen ska samverkas med de fackliga organisationerna den 13 januari 2022.

## **13. Bilagor**

1. Göteborgs Stads olika uppdrag (2 sidor)
2. Familjebostäders budget 2022 (4 sidor)

## Uppdrag till kommunstyrelsen som kan beröra Framtiden i kommunfullmäktiges budget 2022 för Göteborgs Stad

Kommunstyrelsen ska ta fram en långsiktig strategi för att stoppa nyrekrytering, gängkriminalitet och utvecklingen av parallella samhällen i Göteborg.

Kommunstyrelsen får i uppdrag, tillsammans med samtliga nämnder och bolag, att ta fram en strategi och handlingsplan med konkreta åtgärder för hur alla former av tystnadskultur kan motverkas. I uppdragen ingår även att ta fram en modell för att strukturerat och systematiskt följa upp utvecklingen.

Kommunstyrelsen får i uppdrag att säkerställa att anställda vågar anmäla otillåten påverkan och att stöd säkras till anställda som anmäler.

Kommunstyrelsen får i uppdrag att samordna arbetet mot svartkontrakt och att sprida arbetet över staden.

Kommunstyrelsen får i uppdrag att ta fram en klimatanpassningsplan i enlighet med klimatkontraktet.

Kommunstyrelsen får i uppdrag att samordna och leda arbetet för att minska otryggheten vid stadens torg, kollektivtrafikknutpunkter och samlingspunkter.

Kommunstyrelsen får i uppdrag att fortsatt identifiera brottsutsatta och otrygga platser.

Nämnder och styrelser får i uppdrag att genomföra ett långsiktigt strategiskt effektiviseringsarbete för att frigöra resurser inom staden.

Kommunstyrelsen får i uppdrag att stötta AB Framtiden och Business Region Göteborg med att uppmuntra och ingå i samarbeten mellan olika aktörer för att göra utpekade platser mer attraktiva genom exempelvis Business Improvement Districts och inkubatorer.

## Övriga uppdrag som berör Framtiden i kommunfullmäktiges budget 2022 för Göteborgs Stad

Socialnämnder	<ul style="list-style-type: none"><li>• Socialnämnderna får i uppdrag att, i samverkan med Förvaltnings AB Framtiden säkerställa att rutiner för bistånds- och behovsprövning följs samt att inte bistånd ges för svarta hyror och att ockerhyror inte ska förekomma.</li></ul>
Socialnämnder	<ul style="list-style-type: none"><li>• Socialnämnderna får i uppdrag att genomföra riskbedömningar för hela familjer när en familjemedlem hoppat av ett kriminellt nätverk. Uppdragen ska göras tillsammans med Förvaltnings AB Framtiden i syfte att möjliggöra för flytt av hela familjen till ett nytt boende vid behov efter genomförd riskbedömning.</li></ul>
Park- och naturnämnden	<ul style="list-style-type: none"><li>• Park- och naturnämnden får i uppdrag att, i samverkan med Framtidenkoncernen ta ett helhetsgrepp om och prioritera nedskräpningen i stadens särskilt utsatta områden.</li></ul>
Idrott- och föreningsnämnden	<ul style="list-style-type: none"><li>• Idrotts- och föreningsnämnden får i uppdrag att inom ramen för arbetet med att inventera föreningars lokalbehov, i samverkan med lokalnämnden, Förvaltnings AB Framtiden och Higab, utreda hur utbudet och tillgången till verksamhetslokaler för föreningslivet kan stärkas ytterligare.</li></ul>
Byggnadsnämnden	<ul style="list-style-type: none"><li>• Byggnadsnämnden får i uppdrag att, tillsammans med Förvaltnings AB Framtiden, beakta de positiva erfarenheterna kring arbetet med Värdeskapande stadsutveckling i den framtida stadsplaneringen av stadens utsatta områden. Detta ska komplettera Framtidens strategi för utsatta områden.</li></ul>
Göteborg Energi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Göteborg Energi AB får i uppgift att tillsammans med Framtidenkoncernen, akademi och näringsliv utveckla konkreta åtgärder för effektivare laststyrning av el- och fjärrvärmenätet.</li></ul>
Göteborg Energi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Göteborg Energi AB får i uppgift att tillsammans med Framtidenkoncernen, akademi och näringsliv utveckla ett pilotprojekt för Vehicle-to-grid.</li></ul>
Stadshus AB	<ul style="list-style-type: none"><li>• Göteborgs Stadshus AB får i uppdrag att genom uppföljningar säkerställa att ombildningar inom Förvaltnings AB Framtiden och dess dotterbolag genomförs.</li></ul>

**Resultat- & kassaflödesräkning**

<i>mnkr</i>	Budget	Prognos 3	Avvikelse
	Ack.	Ack.	
	2212	2112	
Hysesintäkter	1 579,4	1 520,2	59,2
Förvaltningsintäkter	36,6	37,9	-1,3
<b>Totala intäkter</b>	<b>1 616,0</b>	<b>1 558,1</b>	<b>57,9</b>
Driftskostnader	-777,9	-701,2	-76,7
Fastighetskatt	-33,2	-32,4	-0,8
Centrala kostnader	-50,0	-48,8	-1,2
<b>Driftsöverskott</b>	<b>754,9</b>	<b>775,7</b>	<b>-20,8</b>
Övriga rörelseposter	1,0	1,0	0,0
Underhållskostnader	-335,7	-340,1	4,4
Avskrivningar	-301,4	-270,0	-31,4
Jämförelsestörande poster	0,0	97,4	-97,4
<b>Rörelseresultat</b>	<b>118,8</b>	<b>264,0</b>	<b>-145,2</b>
Finansnetto	-73,0	-65,4	-7,6
<b>Resultat efter finansnetto</b>	<b>45,8</b>	<b>198,6</b>	<b>-152,8</b>
<b>Kassaflöde e. UH/investering i bb och övr. investeringar</b>	<b>-79,0</b>	<b>16,7</b>	<b>-95,7</b>

**Kommentar**

Resultat efter finansnetto uppgår till 45,8 mnkr vilket är 152,8 mnkr lägre jämfört med prognos 3. Totala intäkter är 57,9 mnkr högre. Driftskostnader ökar med 76,7 mnkr och avskrivningar med 31,4 mnkr. Resterande avvikelse är främst hänförlig till jämförelsestörande poster där återförda nedskrivningar under 2021 påverkar resultatet med 97,4 mnkr.

Hysesintäkter budgeteras till sammanlagt 1 579,4 mnkr, en ökning med 59,2 mnkr. Förhandlad hyresökning för bostäder 2022 är 1,2% från och med mars och ger 14,5 mnkr. Nybyggda lägenheter 2022 ger en ökad intäkt om 14,0 mnkr och helårseffekt av nyproduktion 2021 ger 23,5 mnkr.

Färdigställda lokaler i nyproduktion ökar lokalintäkter med 6,1 mnkr. Fordonsplatser ökar med 1,1 mnkr.

Driftskostnader ökar med sammanlagt 76,7 mnkr enligt specifikation på nästa sida.

Underhållskostnader budgeteras till 335,7 mnkr. Distriktens underhåll är 246,6 mnkr och ombyggnadsprojekt via Fastighetsutveckling 89,1 mnkr. Distriktens underhåll består till största del av kostnader för inre lägenhetsunderhåll, planerat underhåll av gemensamhetsytor och tekniska installationer, kostnader för skador som inte klassas som försäkringskadorna samt extrasatsningar i utvecklingsområden. Den största förändringen avser omfördelning av kostnader mellan reparation och underhåll till följd av justerade redovisningsprinciper vilket ger 20,0 mnkr lägre underhållskostnad. Högre kostnader till följd av Coronaeffekt 2021 samt pris- och löneökningar väger upp det mesta av denna förskjutning.

Avskrivningar är 31,4 mnkr högre till följd av tillkommande nyproduktion och ombyggnation samt utrangering på grund av rivningar i Selmaprojektet.

Inga nedskrivningar budgeteras för 2022, beloppet för 2021 avser återförda nedskrivningar i nyproduktion.

Finanskostnaderna är 7,6 mnkr högre till följd av högre beräknad låneskuld och lägre aktiverad ränta.

Kassaflöde exklusive nybyggnation och koncernarvode uppgår till -79,0 mnkr. Extrasatsningar i utvecklingsområden försämrar kassaflödet med 221,0 mnkr. Exklusive dessa satsningar uppgår kassaflödet till 142,0 mnkr.

**Resultat- & kassaflödesräkning**

<i>mnkr</i>	Budget	Prognos 3	Avvikelse
	Ack.	Ack.	
	2212	2112	
<b>Driftskostnader</b>			
Värme	-147,1	-141,6	-5,5
El o gas	-34,2	-33,8	-0,4
VA	-59,9	-54,6	-5,3
Avfall/renhållning	-44,9	-41,6	-3,3
Fastighetsskötsel	-199,2	-188,3	-10,9
Reparationer	-78,8	-51,4	-27,4
Driftsadministration	-142,0	-131,5	-10,5
Övrigt	-71,8	-58,4	-13,4
<b>Summa driftskostnader</b>	<b>-777,9</b>	<b>-701,2</b>	<b>-76,7</b>

**Kommentar**

Driftskostnader budgeteras till 777,9 mnkr och är sammanlagt 76,7 mnkr högre än prognos 3.

Satsningar i Bergsjön och Tynnered ger totalt 34,0 mnkr högre driftskostnader och omfattar såväl extra personalkostnader som ökade skötselkostnader och trygghetsskapande aktiviteter i enlighet med fastställd strategi.

Taxebundna kostnader är justerade för tillkommande ytor samt minskad förbrukning enligt energimål och ökar med sammanlagt 14,5 mnkr.

Värmekostnader är justerade till normalårsförbrukning och en budgeterad taxecökning på 1,8%. Taxecökning för vatten budgeteras till 12,0% och avfall 8,0%. Beräknad prisökning för el uppgår till 1,5%.

Fastighetsskötsel avseende den ordinarie driften har räknats upp med 2,5% för pris- och löneökningar samt tillkommande ytor vilket ökar kostnaderna med 6,1 mnkr. Resterande ökning är hänförlig till extrasatsningar i utvecklingsområden.

Reparationer är 27,4 mnkr högre och 20,0 mnkr av dessa avser omfördelning av kostnader mellan reparation och underhåll. Pris- och löneökningar, tillkommande ytor och förskjutningar på grund av Coroneffekt 2021 uppgår till 2,8 mnkr. Resterande ökning är hänförlig till extrasatsningar i utvecklingsområden.

Driftsadministration är 10,5 mnkr högre. Pris- och löneökningar samt tillkommande tjänster budgeteras till 5,7 mnkr. Återstående 4,8 mnkr avser extrasatsningar i utvecklingsområden.

Övriga driftskostnader är 13,4 mnkr högre. Största delen avser satsningar i utvecklingsområden som uppgår till 12,5 mnkr, resterande avser pris- och löneökningar.

**Budget 2022****Investeringar**

<i>mnkr</i>	Budget	Prognos 3	Avvikelse
	Ack.	Ack.	
	2212	2112	
<b>INVESTERINGAR</b>			
- i befintligt bestånd	454,3	384,1	70,2
- i konverteringar	65,2	76,1	-10,9
- i solelssatsning	9,9	9,8	0,1
- i nyproduktion	374,0	502,0	-128,0
- i förvärv	0,7	19,0	-18,3
- i övrigt	3,0	2,0	1,0
<b>Totala investeringar</b>	<b>907,1</b>	<b>993,0</b>	<b>-85,9</b>

***Kommentar***

Totala investeringar beräknas till 907,1 mnkr vilket är 85,9 mnkr lägre än prognos 3.

Investeringar i befintligt bestånd är 454,3 mnkr, en ökning med 70,2 mnkr. Fastighetsutveckling genomför ombyggnationsprojekt om 312,3 mnkr samt riktade extrasatsningar i utvecklingsområden med 111,0 mnkr. Större ombyggnadsprojekt under året är Gärdås områdesutveckling etapp 3 och 4, Spannland etapp 3, klimatskal Märspiksgatan och grundförstärkning Hedåsgatan.

Distriktens investeringar består av distriktsprojekt och tillval om 31,0 mnkr.

Konverteringar uppgår till 65,2 mnkr och minskar med 10,9 mnkr.

Nyproduktion budgeteras till 374,0 mnkr vilket är 128,0 mnkr lägre. Större projekt under året är Selma, Högsbo Bogemenskap samt Grevegården.

Förvärv 2022 avser markanskaffning Selma.

Antalet tillkommande lägenheter i nyproduktion är 171 st fördelat på Grevegården, Sisjödalen och Selma.

Konverteringar av lokal till lägenhet i befintligt bestånd budgeteras till 54 st, varav 44 på Kustgatan.

## Budget 2022

### Balansräkning

<i>mnkr</i>	Budget 2022-12-31	Prognos 3 2021-12-31	Utfall 2020-12-31
<b>Tillgångar</b>			
Anläggningstillgångar	10 015,5	9 409,7	8 568,1
Omsättningstillgångar	53,3	53,3	54,4
<b>Summa tillgångar</b>	<b>10 068,8</b>	<b>9 463,0</b>	<b>8 622,5</b>
<b>Eget kapital och skulder</b>			
Eget kapital	2 209,0	2 163,2	1 964,8
Obeskattade reserver	41,9	41,9	41,9
Avsättningar	256,6	256,6	256,7
Låneskulder (räntebärande)	6 930,4	6 402,7	5 856,4
Rörelseskulder (ej räntebärande)	630,9	598,6	502,7
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>10 068,8</b>	<b>9 463,0</b>	<b>8 622,5</b>
<b>Soliditet, %</b>	<b>22,3</b>	<b>23,2</b>	<b>23,2</b>

#### *Kommentar*

Utgående låneskuld uppgår till 6 930,4 mnkr, en ökning med 527,7 mnkr. Soliditeten minskar till 22,3%.

### Övrigt

#### *Personal*

Antal tillsvidareanställda beräknas öka med 12 till 287. Förändringen beror till största del på satsningar i utvecklingsområden samt tillkommande bovärdar och miljövärdar till följd av nybyggnation.

#### *Klimatväxling*

Framräknat belopp enligt stadens regler för klimatväxling uppgår till 15 kkr för 2022. Beloppet används till möjligheten att erbjuda anställda Västtrafikkort som personalförmån.

#### *Sponsring*

VD äger rätt att teckna sponsoravtal med en löptid på högst 3 år och med en kostnad på högst 250 kkr per år. VD får besluta om sponsring under 2022 för maximalt 500 kkr.