

**Styrelsehandling nr 7e**

Styrelsedatum: 2022-02-22

Diarienummer: FBU2022-0001

Handläggare:

**Anna-Karin Olsson**

Telefon: 031-773 83 44

E-post: anna-karin.olsson@framtiden.se

## Uppföljning verksamhetsplan 2021

### Informationsärende

Styrelsen för Framtiden Byggutveckling AB:

Antecknar informationen om uppföljning av verksamhetsplan för 2021

### Sammanfattning

Verksamhetsplanen har ett antal områden där utfallet för året följs upp. Områdena är; nyproduktion, utvecklingsområden, attraktiv arbetsgivare samt god ekonomi och effektiv verksamhet. Där till kommer även uppdrag från Kommunstyrelsen.

För nyproduktion är måluppfyllelsen Viss, även om vi har levererat så många som 1080 lägenheter 2021 så har andra mål inte nåtts. Vi har nått 42 514 kr per kvm, 68 (BOA+LOA)/BTA ljus, 3,5 anbud per kontrakt och två nya leverantörer.

Även för utvecklingsområden är måluppfyllelsen Viss. Aktiviteten att sätta en färdplan tillsammans med förvaltande bolag har genomförts, medan andra aktiviteter avseende social hänsyn inte har uppfyllts. Antal färdigställda lägenheter uppgår till 373 st och utgör 35% av årets leveranser.

Mål för medarbetarengagemang uppgår till 80 och överstiger målvärdet och föregående årsvärde. Sjukskrivningstalet uppgår till 1,3% och har minskat jämfört med föregående. God måluppfyllnad bedöms ha nåtts.

Målet på 5% för portföljens lönsamhet har nåtts per 2021-12-31. Föregående år var lönsamheten 4,89%. God måluppfyllnad bedöms ha nåtts.

### Bedömning ur ekonomisk dimension

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

### Bedömning ur ekologisk dimension

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

### Bedömning ur social dimension

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

### Samverkan

Ärendet har inte varit föremål för samverkan

## Bilagor

1. Verksamhetsuppföljning 2021

### **Ärendet**

Uppföljning av verksamhetsplan 2021

### **Beskrivning av ärendet**

Uppföljningen av verksamhetsplanen för 2021 har redovisats.

### **Bolagets bedömning**

Framtiden Byggutveckling AB bedömer att uppföljningen av verksamhetsplanen för 2021 har redovisats.



## **Verksamhetsuppföljning 2021**

---

Framtiden Byggutveckling AB

## Innehållsförteckning

<b>Inledning .....</b>	<b>3</b>
<b>Uppföljning Verksamhetsplan .....</b>	<b>4</b>
GRUNDUPPDRAG.....	4
<i>Nyproduktion.....</i>	<i>4</i>
<i>Utvecklingsområden.....</i>	<i>10</i>
STYRNING OCH LEDNING.....	13
<i>Attraktiv arbetsgivare.....</i>	<i>13</i>
<i>God ekonomi och effektiv verksamhet.....</i>	<i>16</i>
<b>Gröna obligationer .....</b>	<b>19</b>
Gröna obligationer - Framtiden Byggutveckling.....	19

## **Inledning**

### **Väsentliga händelser och utveckling i bolaget**

När vi summerar 2021 ser vi att leveransen av antal bostäder överträffar prognosen och är bolagets högsta siffra någonsin - 1 080 hyresrätter. De projekt som gått upp till investeringsbeslut under 2021 har till viss del kunnat anpassas till koncernens strategier. Produktionskostnaden mätt i kr/kvm har i 4 av 9 projekt nått målvärdena 31 800 kr/kvm i utsatta områden och 35 000 kr/kvm i övriga områden. Dessa har också investeringsstöd. Fem projekt har överstigit målvärdena då projekten omfattat markkostnader och parkeringslösningar som varit kostsamma och inga investeringsstöd har kunnat sökas.

Bolaget har under 2021 genomfört ett arbete med att utveckla ledning och styrning. Syftet är att förbättra möjligheten att nå våra mål och att medarbetarna ska känna ett tydligt och närvarande ledarskap.

Bolagets medarbetarindex har förbättrats avsevärt och överträffar målsättningen. Medarbetarna uppger också, att de trots hemarbete under pandemin, upplever att samhörigheten stärkts.

# Uppföljning Verksamhetsplan

## GRUNDUPPDRAG

### Nyproduktion

**Nämnd/Styrelse 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

#### Måluppfyllelse och kommentar



##### Analys av resultat

Antal levererade lägenheter uppgår till 1080, vilket är bolagets högsta leverans någonsin.

Antal bostäder i detaljplan 480st, är lägre än vår målsättning och påverkar framtida leveranser.

Antal byggrätter 3110st, avser projektstartade byggrätter i detaljplan samt inventerade inom koncernens mark men ej projektstartade. Här inkluderas även 500st för bostadsrätter. Vi ser att antal byggrätter behöver ökas på för att säkra framtida leveranser.

Produktionskostnaden kr/kvm för årets beslutade projekt har varit relativt hög och påverkas mycket om investeringsstöd erhållits samt om markköp och garageanläggning ingår i produktionskostnaden som fördelas på BOA+LOA.

*Beslutade investeringar;*

##### 2021

42 514 kr/kvm (9 st varav 4 st med investeringsstöd i intervall 30 321-52 885 kr/kvm).

Exkluderas de två dyraste projekten är snittet 34 992 kr/kvm.

##### Åtgärder för högre måluppfyllelse

Vi ser att vi behöver fortsatt ha fokus på byggrätter och markanskaffning för att få fram attraktiva projekt som uppfyller stadens mål om sänkta produktionskostnader, låga hyror och en blandad stad.

Vi ser att garageanläggningar utgör en stor kostnad i vissa projekt. Fortsatt arbete med mobilitetslösningar är av betydelse för att få ner produktionskostnaden.

Mått/Indikator	Utfall 2019	Utfall 2020	Utfall 2021	Målvärde 2021
Antal färdigställda bostäder (HR/BR/ÅR)	870	538	1 080	1 000
(BOA+LOA)/BTA ljus (effektivitet) (årets beslutade investeringsärenden)		70%	68%	70%
Antal anbud per projekt (uppdelat per entreprenadform)		6,4	3,5	5
Antalet nya leverantörer jmf med föregående år (uppdelat per entreprenadform)		1	2	2
Antal bostäder i detaljplanestarter (startplan)		920	480	1 400
Antal byggrätter			3 110	5 000
Beslutad produktionskostnad kr/kvm		46 886	42 514	35 000
<b>Beskrivning.</b> <i>Produktionskostnad enligt investeringskalkyl för årets beslutade projekt, inkl ev investeringsstöd. Värdet 2020 justeras för jämförbarhet, dels då definitionen förtydligats, dels då en beslutad investering 2020 tagits på nytt 2021. I det fallet har endast senaste beslutet tagits med.</i>				
Installerad effekt solceller kW		155	374	

Aktiviteter och beskrivning	Status och kommentar
<p><b>Upprätta handlingsplaner för berörda strategier</b></p> <p><b>Beskrivning / syfte med åtgärden</b>  <i>Bryta ner strategier och tillhörande mål i strategiska initiativ och upprätta handlingsplaner med prioritering och fördelning av (konkreta) uppdrag. Samordning och koordinering av uppdrag för synergier och mål och effekter ska uppnås.</i></p> <p><i>Aktiviteter:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Upprätta handlingsplaner samt att handlingsplan för sänkt produktionskostnad, typhus, stadsutveckling utsatta områden och process- och produktutveckling är under framtagande med implementering under 2021.</li> <li>- Förtydligande av arbetssätt och styrande dokument (anvisningar och rutiner) ska säkra att styrning i olika skeden främjar målen för volym, sänkt produktionskostnad, klimat, ekonomi och finans samt övrigt som målen innehåller.</li> </ul>	<p>✓</p> <p>För att säkerställa framdrift med de styrande strategierna för nyproduktion, ska handlingsplaner upprättas inom följande områden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sänkta produktionskostnad</li> <li>-Klimat</li> <li>-Finansiellt</li> <li>-Attraktiv arbetsgivare</li> </ul> <p>Handlingsplan för sänkta produktionskostnader är strategin för sänkt produktionskostnad. I tidigt skede har flera utvecklingsuppdrag genomförts för att så tidigt som möjligt säkerställa att ett blivande projekt är i linje med våra strategier. Under året har identifiering gjorts av projekt där typhus/koncepthus nyttjas, investeringsstöd, ev bygglov direkt och kravställd produktionskostnadsnivå uppnås. Ett av projekten arbetades fram till investeringsbeslut. Investeringsstöd har prövats i varje projekt. Nya projekthanvisningar - programkrav har arbetats fram istället för tidigare gemensam standard. Tre typhus har arbetats fram. Parkeringsplatser redovisas för sig. Inventering av byggrätter och befintliga fastigheter har genomförts. Projekt som inte uppfyller strategierna i tidigt skede kommer som huvudregel inte att få lämnas över till detaljplaneskedet. Vi ser till att tidigskeden projekt är omställda enligt strategierna för sänkt produktionskostnad. Det har varit fokus under hösten på sänkt produktionskostnad i</p>

Aktiviteter och beskrivning	Status och kommentar
	<p>Handlingsplan Klimat är nu framtagen med genomförd klimatkartläggning.</p> <p>Finansiell handlingsplan är framtagen och flertalet aktiviteter genomförda.</p> <p>Handlingsplan för Attraktiv arbetsgivare är framtagen och flertalet aktiviteter är genomförda.</p> <p>Under 2022 kommer arbetet med handlingsplaner att utvecklas.</p>
<p><b>Utöka målstyrning genom portföljstyrning och fördjupade förstudier i projektet i Tidigt skede.</b></p> <p><b>Beskrivning / syfte med åtgärden</b>  Öka målstyrning genom skedesindelad styrning och fördjupade förstudier för att säkra volymmål, sänka produktionskostnaden och genomförbarhet</p> <p><b>Aktiviteter:</b>  - Fördjupade förstudier och ökad affärsutveckling ska säkra genomförbarhet av projektet; ekonomi, kvalitet, tid  - Produktutveckling för de byggnadstyper som identifieras som väsentliga för att få tilldelning av mark/markanvisning, t ex förskolor  - Utred affärsmodeller för att nå ökad tilldelning av mark/markanvisning</p>	<p>✓</p> <p>Vi har projektlett ett koncernövergripande arbete utifrån nya översiktsplanen och identifierade utvecklingsförutsättningar som kan samspela med en långsiktig portföljstyrning. Framtiden Byggutveckling har gjort ett stort antal medskick till utställningshandlingen utifrån förutsättningar att nå volym och blandning i områden med koppling till aktuellt fastighetsinnehav. Fördjupning görs i så tidigt skede som möjligt för att klargöra projektets förutsättningar att nå strategierna. Fokus är sänkt produktionskostnad.</p> <p>Inom samverkan med staden har frågor om förstudier av ex utpekade stadsmässiga stråk diskuterats och gemensamma diskussioner om genomförbarhet har genomförts.</p> <p>Rutiner för projektstart, uppdragsbeställning och förstudie är framtagen. Uppföljningen utvecklas löpande i styrgrupp Projekt</p> <p>Ytterligare en controller är tillsatt för att utveckla uppföljning och rapportering för att stärka ledning och styrning.</p>
<p><b>Fortsatt utveckling av processer, projektstyrningsmodell och verktyg för lönsamhets- och produktionskostnadskalkyler.</b></p> <p><b>Beskrivning / syfte med åtgärden</b>  För att kunna implementera innovationsförslag, leda och styra projekt- och produktutveckling. En annan del är att få rätt gränsdragning för hantering mellan FBU och förvaltande bolag exempelvis under garantitiden.</p> <p><b>Aktiviteter:</b>  Att förtydliga ledning och styrning av projekt och bolaget genom  - tydligt och gemensamt arbetssätt  - nyttja bolagets kompetenser  - tydliga uppdrag  - driva projektutveckling i varje skede  - driva produktutveckling  - utveckla risk- och möjlighetsanalys  - systematisera kunskaps- och erfarenhetsåterföring för en lärandeprocess</p>	<p>▶ Pågående</p> <p>Processkartläggningen är genomförd för huvudprocessen. Implementering och fortsatt utveckling sker genom tillsatt Processägarforum som ska säkra effektivitet i arbetssätt och effektivitet i processutveckling.</p> <p>EYs rapport med handlingsplan har inarbetats i löpande verksamhet genom bland annat förbättrade lägesrapporter och förstärkt ÅTA-kontroll. Processägarforum är en del av handlingsplanen som föreslog att en metod för fortsatt utveckling skulle säkras.</p> <p>Projektstyrningsmodellen utvecklas i samband med processkartläggningen, projekt i tidigt skede följer projektmodellen fullt ut och redovisas i Antura.</p> <p>Process för koncerngemensam områdesutvecklingsprocess ska starta upp i höst.</p> <p>Affärskalkyl (Lönsamhets- och produktionskostnadskalkylen) har utvecklats för att kunna göra bättre simulering av volym och kostnader. Ny roll, Affärsutvecklare, är tillsatt med uppdrag att utveckla och följa upp.</p>



Aktiviteter och beskrivning	Status och kommentar
<p><b>Delta i utvecklingen av digitalisering i byggprocessen</b></p> <p><b>Beskrivning / syfte med åtgärden</b>  Att delta i Bygg 4.0 för att utvärdera den industrialiserad byggprocessens påverkan på sänkt produktionskostnad, kvalitet och miljö.</p>	<p>✓ Avslutad</p> <p>Kvalitetsansvarig har deltagit i möten med Sveriges Allmännyttan. Slutsatsen är att Bygg 4.0 mer lämpar sig för ombyggnation. Gällande nyproduktion identifierar vi att mindre tillbyggnader så som ventilationsanläggning på tak är tillämpligt. Utredningen har skett tillsammans med moderbolaget som ett FOU-projekt.</p> <p>Vi kommer att pausa deltagandet till dess det blir mer tillämpligt för nyproduktion.</p> <p>Evidence on line – nytt verktyg för träffsäkert material för marknadsanalys och marknadsdjup. Verktöget bidrar till att bistå med hyresnivåer och betalningsvilja och målgrupper. Verktöget ska implementeras och användas tillsammans med de förvaltande bolagens lokala kännedom i ett område.</p> <p>Ny kartplattform har skapats inom koncernen. Den ska bidra till ökad samverkan och bättre nyttjande av GEO-data.</p>
<p><b>Fortsatt utveckling av standardprodukter och koncept med utformning för måluppfyllelse.</b></p> <p><b>Beskrivning / syfte med åtgärden</b>  För att sänka produktionskostnaden och minska ledtider, korta byggtider.</p>	<p>▶ Pågående</p> <p>Arbetet med Projektanvisning programkrav är klart och dokumentet fastställdes i ledningsgruppen 2021-06-30 och reviderades i december. Samtidigt färdigställdes nya projektanvisningar för utemiljö, avfallshantering och datoriserad styr- &amp; övervakning. Arbete med ytterligare projektanvisningar pågår gällande exempelvis lokaler.</p> <p>Tre typhus är framarbetade som bl a uppfyller kravet på investeringsstöd och energistöd. Typhusen testas nu i flera projekt i tidigt skede i processen.</p>
<p><b>Verka för rådighet av mark (markanvisningar mm.), planstarter för att säkra volymmål och effektivt planarbete. Fortsatt utveckling av arbetsätt för att få driva detaljplaner (aktörsmedverkan).</b></p> <p><b>Beskrivning / syfte med åtgärden</b>  För att skapa planberedskap (positiva planbesked) och planstarter för att nå mål med jämnt produktionsflöde.</p>	<p>▶ Pågående</p> <p>En genomgång av koncernens fastighetsbestånd har gjorts med avseende på möjligheter förbyggnation på egen mark. Av koncernens ca 1270 fastigheter har ca 120 bedömts lämpliga att studera vidare. En mer utförlig analys har genomförts under hösten 2021 där det återstår ca 60 fastigheter att genomlysas. Krav på sänkt produktionskostnad är en viktig faktor att ta hänsyn till i identifieringsarbetet.</p> <p>Det är för närvarande svårt att erhålla direktanvisningar på kommunens mark. Inom bl.a. ramen för samverkan kommer dock ansträngningar att göras för att Framtiden ska kunna få markanvisningar och fler detaljplanestarter för bostadsbyggande.</p> <p>Privat mark är en stor potential och initiativ tas för att analysera lämpliga bostadsprojekt på privat mark i samråd med moderbolaget som har ansvaret för markförvärv. Nyproduktionsrådet har initierat arbetssätt i koncernen kopplat till rådighet mark. Arbetet fortsätter under 2022.</p> <p>FBU bistår moderbolaget med analys av markägarskap för privatägd mark inom kommunen.</p> <p>FBU genomförde under våren en insats för att ge underlag för Startplan 2022.</p> <p>Arbete påbörjades i augusti och slutförs tidig vår 2022 för att åstadkomma en lämplig nominering till Startplan 2023.</p> <p>FBU deltog i arbetet för utökad exploatörsmedverkan som gjordes i pilotprojektet Skatttegårdsvägen.</p>

Aktiviteter och beskrivning	Status och kommentar
	<p>Den byggrättsinventering som genomfördes 2020, följdes upp med en inventering av möjliga nyproduktionsprojekt. FOU projektet Volym med kvalitet färdigställdes under året och ska implementeras under 2022.</p>
<p><b>Utarbeta krav i förfrågningsunderlag som leder till att marknaden (anbudsgivarna) driver sin egen utveckling.</b></p> <p><b>Beskrivning / syfte med åtgärden</b>  <i>För att driva innovation och utveckling i branschen ska kravställning anpassas och vi som beställare är tydliga med vilka mål som ska uppnås.</i></p>	<p>▶ Pågående</p> <p>Upphandlingskrav för att nå målet med halverad klimatpåverkan 2025 är framtaget för ett första steg. Steg 2 med ytterligare krav på entreprenören utreds utifrån kostnad och klimateffekt. Steg 3 där utreds gränsvärden som kommer tillämpas med början 2023.</p>
<p><b>Kartlägga hur bolaget kan bidra till att uppfylla klimatkraven. Omhändertar KF/KS uppdrag om 2020 om verksamhetsspecifika klimatmål vilka är inarbetade i ekologiska krav i Framtidenkoncernens strategi för investeringar i nyproduktion 2020-2030</b></p> <p><b>Beskrivning / syfte med åtgärden</b>  <i>För att identifiera bolagets klimatpåverkan och ta fram åtgärder för att nå mål.</i></p> <p><i>Aktiviteter:</i>  - ta fram en handlingsplan  ex. utbilda bolaget i klimatfrågor, ställa upphandlingskrav på nyproduktionsprojekten som leder till lägre klimatpåverkan, arbeta med utvecklingsprojekt gällande livscykelanalyser och sänkt klimatpåverkan.</p>	<p>✓</p> <p>Upphandlingsinriktning för klimatkrav finns framtaget. Klimatkartläggning och intern utbildning är genomförd. Klimatpilot är nu investeringsbeslutad och projektet förbereds för upphandling 2022. Genomlysning görs under 2022 för att sätta gränsvärden uppnås i upphandlingarna för 2023 och framåt.</p>

***Uppdrag: Framtiden Byggutveckling får i uppdrag att i ett pilotprojekt ansöka om bygglov i ett område där man utan detaljplan kan gå direkt på bygglov på egen mark.***



**Status**



**Kommentar**

Utvecklingsavdelningen identifierade under våren projekt där eventuell möjlighet fanns att gå direkt på bygglov. Det fördes samtal inom staden för att klargöra förutsättningarna. Det har valts ut ett projekt, Timjansgatan, under hösten för att pröva möjligheten till bygglov direkt. Resultat under våren 2022.

***Uppdrag: Framtiden Byggutveckling får i uppdrag att återkomma med ett investeringsärende där målet är mer än en halvering av koldioxidutsläppen i ett livscykelerspektiv.***



**Status**



**Kommentar**

En klimatpilot för halvering av koldioxidutsläppen är påbörjad och är nu en del i ett beslutat investeringsärende.

## Utvecklingsområden

**Nämnd/Styrelse 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

### Måluppfyllelse och kommentar



#### Analys av resultat

Vi har tillsammans med förvaltande bolag utformat en färdplan för nyproduktion i utsatta områden. Fortsatt arbete sker enligt plan 2022.

#### Åtgärder för högre måluppfyllelse

Förankring i staden krävs för att genomförandet ska ge önskat utfall.

Mått/Indikator	Utfall 2019	Utfall 2020	Utfall 2021	Målvärde 2021
Antal anställda personer inom "Välkommen till framtiden" som FBU bidragit till	0	0	0	0
Antal upphandlingar med social hänsyn.		100%	75%	100%
<b>Beskrivning.</b> <i>Minst 50 % av alla tjänsteupphandlingar ska göras med modellen för social hänsyn eller av nämnden för inköp och upphandling godkänd modell.</i>				
Antal färdigställda bostäder i utvecklingsområden		178	373	

## **Verksamhetens mål: Vi ska bidra till blandade boende- och upplåtelseformer.**



### **Måluppfyllelse och Kommentar**



#### **Analys av resultat**

Vi ligger i linje med den framtagna färdplanen.

#### **Åtgärder för högre måluppfyllelse**

Vi behöver arbeta vidare med förankringen inom staden för att få full effekt av färdplanen.

Aktiviteter och beskrivning	Status och kommentar
<p><b>Anpassa och prioritera nyproduktionen inom ramen för de pågående strategiska utvecklingsplanerna för koncernens utvecklingsområden.</b></p> <p><b>Beskrivning / syfte med åtgärden</b> <i>Upprätta handlingsplan/färdplan tillsammans med de förvaltande bolagen</i></p>	<p>▶ Pågående</p> <p>Utvecklingsavdelningen har identifierat möjliga projekt i särskilt utsatta områden. Via WS har arbetet och föreslagna projekt förankrats med de förvaltande bolagen. Detta har sammanställts i en färdplan.</p> <p>Information och förankring med stadsbyggnadskontoret och Fastighetskontoret om intentioner, möjligheter och samordningsförutsättningar för en färdplan har påbörjats.</p> <p>I startplanerna beaktar vi de direktiv som finns i strategierna avseende hyresrätter, bostadsrätter samt utvecklingsområden.</p> <p>Enligt lägesbild december 2021 bedöms vi ligga i linje med framtagna färdplan.</p>

## Verksamhetens mål: Vi ska bidra till ökad trygghet i våra bostadsområden



### Måluppfyllelse och Kommentarer



#### Analys av resultat

Vi arbetar inom koncernens projekt "Välkommen till Framtiden" men har haft svårt att nå framgång i befintliga projekt.

#### Åtgärder för högre måluppfyllelse

Vi behöver utveckla ett arbetssätt för att kunna bidra till trygghet i bostadsområden genom våra projekt.

Aktiviteter och beskrivning	Status och kommentar
<p><b>Bidra i Framtidenkoncernens sysselsättningsprojekt "Välkommen till Framtiden"</b></p> <p><i>Beskrivning / syfte med åtgärden</i> Möjliggöra arbetstillfällen i pågående projekt</p>	<p>▶ Pågående</p> <p>När vi kravställer dialog för social hänsyn har vi även med Välkommen till Framtiden (VTF) som möjlig part. I praktiken skapar vi dock ännu inte arbetstillfällen inom VTF. Arbetet för att möjliggöra detta pågår via samordnaren inom koncernen och Nämnden för inköp och upphandling (INK).</p>
<p><b>Kravställa och arbeta med social hänsyn i upphandlingar.</b></p> <p><i>Beskrivning / syfte med åtgärden</i> Möjliggöra för personer, som i dag står utanför arbetsmarknaden, att få möjlighet till arbetstillfälle.</p>	<p>▶ Pågående</p> <p>Vi kravställer med social hänsyn i upphandlingar. INK bistår med kandidater för anställning till oss. Önskemål från INK finns om nyttjande av skalkrav för social hänsyn. Även att öka antal kandidater per upphandling.</p>

## STYRNING OCH LEDNING

### Attraktiv arbetsgivare

#### **Nämnd/Styrelse 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.

#### **Måluppfyllelse och kommentar**



#### **Analys av resultat**

Generellt har medarbetarnas upplevelse om organisationen utvecklats i en positiv riktning under året utifrån värdena i Winningtemp. Med hjälp av de fokusområdena som vi har arbetat med under året har vi lyckats åstadkomma positiva förändringar inom flera områden.

Arbetet med bolagskulturen, med fokus på samarbete och hur vi är mot varandra tillsammans med personella förändringar, kan kopplas till den positiva utvecklingen i upplevelsen av att vara en inkluderande arbetsplats.

Arbetet med strukturfrågor samt ledning och styrning tillsammans med ledarskap har visat sig i värdet för HME (Hållbart Medarbetar Engagemang) som har också ökat jämfört med tidigare år.

Våra åtgärder för att hitta anpassade digitala arbetssätt för att kunna träffas, ha roligt och hålla varandra informerade har inneburit att vi kunna behålla meningsfullhet och engagemang hos medarbetarna. Vi kan till och med se en ökad arbetsglädje och teamkänsla trots att vi inte kunde ses fysiskt.

Sjukfrånvarons låga värde beror troligen på att bolagets alla medarbetare kan utföra arbetet hemma vilket möjliggör att man inte behöver sjukskriva sig med mildare symptom. Det låga värdet kan även förklaras med fokus på att följa upp medarbetarnas arbetssituation och arbeta med kompetensförsörjning och resurstillsättning.

Under 2021 har personalomsättningen ökat vilket beror på några personalavgångar under året.

#### **Åtgärder för högre måluppfyllelse**

Under det kommande året kommer vi att fortsätta med vårt arbete med bolagskulturen. Vi kommer även att lägga särskilt fokus på personlig utveckling som en del i vårt kompetensförsörjningsarbete.

Mått/Indikator	Utfall 2019	Utfall 2020	Utfall 2021	Målvärde 2021
HME	69	73	80	75
<b>Beskrivning.</b> <i>index för hållbart medarbetarengagemang</i>				
Sjukfrånvaro	4,3%	3,3%	1,3%	3%
Personalvolym i arbetad tid*	31	37	40	40
<b>Beskrivning.</b> <i>Utfall 2019 är exklusive GbgLokaler.</i>				
Trygg och säker arbetsmiljö	8,1	8,3	8,5	8,5
<b>Beskrivning.</b> <i>Mäts från 2020 i koncernens temperaturmätningar</i>				
<b>Kommentar:</b> (Trygg och säker arbetsplats i Winningtemp)				
Inkluderande arbetsplats	7,3	7,5	8,5	7,8
<b>Beskrivning.</b> <i>Mäts från 2020 i koncernens temperaturmätningar</i>				
Personalomsättning (%)	14,3	3,5	10,8	5
<b>Kommentar:</b> <b>Personalomsättning:</b> (Det lägsta antalet externa rekryteringar eller externa avgångar/antal anställda i periodens början (dec. föregående år) ) *100 (4 avgångar/37)*100=10,8 <b>OBS! I detta fall ingår även rekryteringar ifrån andra bolag i koncernen eller avgångar till annat bolag i koncernen.</b> Beräknas på lägsta av värdet – antingen externa rekryteringar eller externa avgångar				

Aktiviteter och beskrivning	Status och kommentar
<p><b>Fortsatt utveckling av nytt arbetssätt och ny organisation</b></p> <p><b>Beskrivning / syfte med åtgärden</b> Skapa en arbetsplats med tydlig fokus i alla skeden. Tydliga krav, förutsättning och resultat i respektive skede krävs. Tydliga roller, ansvar och mandat ska motivera medarbetarna att delta i utvecklingen av bolaget. Medarbetarna ska också kunna påverka sin arbetssituation.</p>	<p>✓</p> <p>Processkartläggningen är klar enligt plan (Tidiga skeden (Projektidé och Förstudie), DP (Program/Detaljplan), GF (Projektering och Produktion och överlämning samt Avslut). Processkartor med tillhörande/relevanta styrande och stödjande dokument finns tillgängliga för bolagets medarbetare.</p> <p>Fortsättning av processarbetet under 2022 med implementering och integrering av befintliga system samt kartläggning av delprocesser och vissa stödprocesser.</p> <p>Rollbeskrivningarna är klara. Beskrivningarna ses över regelbundet och justeras vid behov. Ny delegationsordning förtydligar ytterligare förväntningar och befogenheter.</p> <p>Projektavdelningen har en stabil organisation.</p> <p>Ledningsorganisationen är förtydligad. Ledningsgrupp, styrgrupp och processägarforum säkrar ett tydligt beslutsfattande i olika frågor.</p>



Aktiviteter och beskrivning	
<p><b>Bredda kompetensen i olika skeden genom nytt arbetssätt och ny organisation</b></p> <p><i>Beskrivning / syfte med åtgärden</i> Fortsatt utveckling av den nya organisationen och nytt arbetssätt så att verksamheten drar nytta av all bolagets kompetens</p>	<p>✓</p> <p>Väl fungerande samarbete mellan avdelningscheferna, ett processinriktat arbetssätt implementerat, utvecklingsarbeten med deltagande av olika kompetenser är genomfört. Arbetet med att fortsätta och bibehålla samarbetet och utnyttjande av den breda kompetensen i bolaget i olika skeden behöver pågå kontinuerligt. Fortsatt fokus på detta under 2022.</p>
<p><b>Utveckla bolagets kultur- och värdegrund. (Hur vi är mot varandra)</b></p> <p><i>Beskrivning / syfte med åtgärden</i> Arbeta med kultur- och värdegrund i samband med utveckling av ny organisation som ska arbeta processorienterat.</p>	<p>✓</p> <p>Aktiviteterna planerade för 2021 är avslutade. Informationsmöten genomfördes utifrån styrande dokument för ökad medvetenhet kring den professionella värdegrunden och förtydligande kring beteenden som inte accepteras i bolaget. Genomfört också olika workshopar för att ta fram bolagets värdegrund baserad på stadens fyra förhållningssätt.</p>
<p><b>Tillsammans med bolagets medarbetare utveckla relationer trots coronapandemin</b></p> <p><i>Beskrivning / syfte med åtgärden</i> Coronapandemin gör att relationsbygge är en utmaning. Vi arbetar delvis hemifrån och delvis på kontoret, vilket gör det svårare att utveckla relationerna i bolaget. Vi behöver arbeta med digitala möten och utvecklande frågor för att skapa engagemang och delaktighet.</p>	<p>✓ Avslutad</p> <p>Med hjälp av olika aktiviteter och stort engagemang av bolagets medarbetare har vi lyckats behålla och öka sammanhållningen i bolaget. Fortsatt fokus under 2022 inom ramen för kulturarbetet.</p>
<p><b>Ta fram en plan för kompetensförsörjning</b></p> <p><i>Beskrivning / syfte med åtgärden</i> Ta fram en plan för att få rätt bemanning även i framtiden då utveckling sker och en del avgångar kommer att ske de närmaste åren.</p>	<p>✓</p> <p>Kompetensförsörjningsplanen enligt ARUBA (attrahera, rekrytera, utveckla behålla, avveckla) är framtaget. Fokusområden under perioden - rekryteringsprocess, bemanningsplanering i Antura är implementerade. Ökat fokus under 2021 på kompetensutveckling - flera avdelningsspecifika och individuella insatser genomförda. Pilotprojekt för kompetenskartläggning för yrkesgruppen projektchef/projektledare är genomförd. Det nya verktyget börjar användas under 2022. Arbetet med kompetensförsörjning pågår kontinuerligt. Fokus under 2022 på personlig utveckling.</p>
<p><b>Samverkan inom staden</b></p> <p><i>Beskrivning / syfte med åtgärden</i> Utveckla och stärk arbetet inom samverkansavtalet, både strategiskt och operativt</p>	<p>✓ Avslutad</p> <p>Samverkansuppdraget med Förvaltnings AB Framtiden och stadsbyggnads-, trafik- och fastighetskontoret, park- och naturförvaltningen har under perioden arbetat enligt den gällande samverkansmodellen. Modellen bygger på portföljhantering, måluppföljning, identifiering av utvecklingsfrågor och kommunikation av samverkan. Samverkansorganisationen är tvådelad och fokuserar dels på tidiga skeden och pågående projekt, från planstart till färdigställd bostad. Samverkansuppdragets leveransmål för färdigställda bostäder under mandatperioden (2019-2022) är 4200 färdigställda bostäder. Utfall till och med augusti 2021 är cirka 2500 färdigställda bostäder. Delmålet uppnås inte helt. Uppdraget löper till och med 2027. Utvärdering av KF-uppdraget (avtalet) Samverkan Framtiden är genomfört. Diskussion om vilken omfattning och fokus av samverkan ska ha framgent pågår.</p>

## God ekonomi och effektiv verksamhet

**Nämnd/Styrelse 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

### Måluppfyllelse och kommentar



#### Analys av resultat

Vi har arbetat igenom processer och projektmodell för att öka och effektivisera ledning och styrning i bolaget. Styrgrupp projekt är tillsatt för ökad styrning. Processägarforum är tillsatt för att säkra fortsatt utveckling av arbetsätt och processer i bolaget.

Avkastningen för portföljen har ökat med 0,1% och är vid utgången av 2021 i nivå med målvärdet 5%.

#### Åtgärder för högre måluppfyllelse

Fortsatt utveckling och fokus på ledning och styrning kommer att ske under 2022.

Mått/Indikator	Utfall 2019	Utfall 2020	Utfall 2021	Målvärde 2021
<b>Justerad soliditet</b>				
<b>Nominell avkastning</b>				
<b>Beskrivning.</b> <i>Fastighetsinvesteringarna ska i genomsnitt ge en nominell avkastning på 5 %</i>				
<b>Nominell avkastning på fastighetsinvesteringar</b>	4,6%	4,9%	5%	5%
<b>Beskrivning.</b> <i>Ack avkastning för investeringsbeslutade projekt, både pågående och avslutade.</i>				

Aktiviteter och beskrivning	Status och kommentar
<p><b>Utveckla och etablera en lednings- och styrningsmodell för bolaget</b></p> <p><b>Beskrivning / syfte med åtgärden</b>  <i>För att rätt styra mot verksamhetsmål, säkra innovativ höjd och vara ledande inom nyproduktion.</i></p> <p><i>Ansvar mellan avdelningar och processer ska kartläggas för att tydliggöra förbättringspotential i bolaget.</i></p>	<p>✓</p> <p>Huvudprocesserna är kartlagda. Kopplat till kartläggningen utarbetas planerings- och uppföljningsrutiner för att utveckla ledning och styrning enligt nedan.</p> <p>Lägesrapporter har utökats och sker månadsvis, 4 ggr/år sker förstärkta projektuppföljningar.</p> <p>ÄTA rutiner har förstärkts</p> <p>Styrgrupp Projekt är tillsatt och arbetar med projektet i alla faser. Styrgruppen informeras om och beslutar om väsentliga beslut i projektmodellens olika faser och överlämning mellan faser. Guppen har haft möten en gång/vecka hela 2021, undantaget semesterperioder. Rutinbeskrivningar och mallar är under framtagande som stöd för kriterier vid beslutspunkterna. Till 2022 planeras att implementera tidplaner och milstolpar som ska underlätta för projektchefer/ledare och styrgrupp projekt att följa och planera beslut och framdrift i projekten.</p> <p>Styrgrupp Antura har tillsatts för att öka effektiviteten i arbetet med att anpassa Antura till nuvarande arbetssätt. Egenskaper har justerats, portföljtyper har uppdaterats, strategier har lagts till. Allt för att kunna nyttja systemet för planering och uppföljning.</p> <p>Processägarforum är tillsatt och leds av verksamhetsutvecklaren. Övriga medlemmar är avdelningschefer och controllers. Gruppen ska öka effektiviteten genom att prioritera och ta hand om utveckling av arbetssätt och behov av justeringar i system. Ändringar av beslutsmandat ska alltid tas av Ledningsgruppen.</p>
<p><b>Åtgärda och implementera utifrån handlingsplan från EY</b></p> <p><b>Beskrivning / syfte med åtgärden</b>  <i>Ökad kvalitetssäkring, förbättrad projektmodell och tidig signal på avvikelser.</i></p>	<p>✓</p> <p>Handlingsplanen från EY har genomförts under 2021. Vidareutveckling av 2 delar tas upp i verksamhetsplanen 2022, se nedan angående rutiner.</p> <p>Planen består av olika delar; organisation, projektmodell samt rutiner och kvalitetssäkring.</p> <p>Organisation är fastställd och avdelningschef är rekryterad.</p> <p>Projektmodellen anpassas efter processkartläggningen och utveckling av systemstöd och rutiner har skett.</p> <p>Rutiner har dokumenterats och uppdateras i Dokumentcentret. Rutiner för ÄTA och lägesrapportering fastställts.</p> <p>Delegationsordningen har omarbetas för att öka tydligheten för medarbetarna. Dokumentering av kriterier för beslutspunkter i projektmodellen pågår och slutförs under kvartal 1 2022. Arbeta med att utveckla hur vi kan nyttja egenkontroller i Antura pågår och kommer att slutföras under kvartal 1 2022.</p> <p>Kvalitetssäkring sker genom tillsatt styrgrupp Processägarforum bevakar utveckling och justering av arbetssätt och rutiner.</p>
<p><b>Utveckla nytt arbetssätt att styra och följa upp nyproduktionsportföljen i olika skeden.</b></p> <p><b>Beskrivning / syfte med åtgärden</b>  <i>Börja kravställa och följa upp nyproduktionsportföljen i olika skeden (TS/DP/GF).</i></p> <p><i>Utveckla uppföljning på projekt-respektive portföljnivå,</i></p>	<p>✓</p> <p>Fokus är att medarbetare och chefer ska kunna ha bättre framförhållning med beslut och kunna överblicka projekten bättre. På aggregerad nivå kan vi då bättre följa förändringar och göra omprioriteringar utifrån ändrade mål och strategier.</p> <p>Styrgrupp för projekt har utvecklat sitt arbetssätt under året.</p> <p>Styrgrupp Antura har tillsatts för att öka effektiviteten i arbetet med att anpassa Antura till nuvarande arbetssätt. Egenskaper har justerats, portföljtyper har uppdaterats, strategier har lagts till. Allt för att kunna nyttja systemet för planering och uppföljning. Till 2022 planeras att implementera tidplaner och milstolpar som ska underlätta för projektchefer/ledare och styrgrupp projekt att följa och planera beslut och framdrift i</p>

Aktiviteter och beskrivning	Status och kommentar
	<p>Processägarforum är tillsatt för att bevaka utvecklingsfrågor i våra processer. Bland annat för att stödja medarbetarna i det dagliga arbetet och ta fram underlag för planering och uppföljning.</p>
<p><b>Utveckla och förtydliga uppföljning och prognos av projekt</b></p> <p><i><b>Beskrivning / syfte med åtgärden</b></i>  <i>För att stärka styrning och uppföljning av det enskilda projektet. Säkra att projektledare har kännedom om delegationsordning, rutiner inför projektavstämning och prognoser.</i></p>	<p>✓</p> <p>Lägesrapporter har utökats och sker månadsvis, 4 ggr/år sker förstärkta projektuppföljningar. Rutin har dokumenterats. Delegationsordningen har omarbetats och förtydligats. Styvgrupp för projekt har utvecklat sitt arbetssätt under året. Styvgrupp Antura har tillsatts för att öka effektiviteten i arbetet med att anpassa Antura till nuvarande arbetssätt. Egenskaper har justerats, portföljtyper har uppdaterats, strategier har lagts till. Allt för att kunna nyttja systemet för planering och uppföljning. Arbetet innebär att informationen lättare kan säkras och verifieras när den anpassats. Inför 2022 kommer ett behov av datalager att utvärderas.</p>
<p><b>Information till förvaltande bolag</b></p> <p><i><b>Beskrivning / syfte med åtgärden</b></i>  <i>Säkerställ att förvaltande bolag har den information som krävs på olika nivåer i bolaget.</i></p>	<p>✓</p> <p>Byggtutveckling är sammankallande för samordningsmöten med nyproduktionsansvariga där också EHAB deltar. Information inom respektive projekt sker direkt mellan PC/PL och nyproduktionsansvarig och efter avslut mellan eftermarknadsansvarig på FBU och representant från förvaltande bolag. Controller har kontinuerlig kontakt med ekonom på resp förvaltande bolag. Arbets- och informationsmöten i samband med uppdatering och utveckling av projektanvisningar sker mellan FBU och förvaltande bolag. Ytterligare utveckling av samarbete görs kontinuerligt, bland annat genom Processägarforum.</p>
<p><b>Säkra administrativa rutiner samt IT-stöd</b></p> <p><i><b>Beskrivning / syfte med åtgärden</b></i>  <i>Chefer upplever att mycket arbete läggs på att ta fram rapporter, information mm som ska kunna effektiviseras med en administrativ resurs.</i></p> <p><i>IT-stöd behöver tillsättas och formas för att bolaget ska kunna ha en effektiv och säker förvaltning.</i></p>	<p>✓ Avslutad</p> <p>Verksamhetskoordinator, controller och IT-strateg har anställts under året. Verksamhetskoordinator arbetar med att säkra rutiner för styrelsehandlingar, dataskydd och arkivrutiner. Controller arbetar nu med rutiner för tidigt skede på Utvecklingsavdelningen. Även bolagsrapportering och utformning av rutiner är under utarbetning. IT-strategen har arbetat fram en systemförvaltarmodell som kommer att beslutas under 2022. Det innebär att rutiner för IT-system i bolaget ska hanteras enligt ett fastställt regelverk, det innefattar även rutiner för anskaffande av nya system. Vidare har genomgång av behörigheter gjorts för att förbättra kontrollen av vem som har ansvar för vilka system i bolaget. Genomgång av sharpoint-tytor har också skett för en förbättrad kontroll av vad som lagras där.</p>

# Gröna obligationer

## Gröna obligationer - Framtiden Byggutveckling

### Pågående projekt 2021

Projekt	Utfall 2021 (tkr)	Prognos 2022 (tkr)
<b>Titteridam</b>	<b>90 910 802</b>	<b>29 656 014</b>
<b>Beväringsgatan</b>	<b>120 585 886</b>	<b>75 119 634</b>
<b>Torpagatan, Torpa</b>	<b>113 582 374</b>	<b>57 002 105</b>
<b>Makrillen</b>	<b>17 872 871</b>	<b>0</b>
<b>Mandolin A</b>	<b>55 955 436</b>	<b>0</b>
<b>Mandolin BC</b>	<b>94 702 871</b>	<b>7 375 690</b>
Mandolin D	136 663 762	119 611 602
Mandolin EF	129 737 031	725 792
Selma 2 Etapp A, Kv 5	92 352 499	60 063 676
Selma 2 Etapp A, Kv 9	24 484 634	84 857 471
Högsbo Bogemenskap	13 035 223	58 623 459
Selma Stad	230 259 560	225 351 051
Fjällbo park, Utby	42 997 895	0
Järnmyntsgatan, Högsbo	6 685 121	0
Boihop, Högsbo (Rubelgatan)	13 281 801	0
Uggleberget	3 217 655	0
Sisjödalen	155 481 231	39 245 227
Radiotorget	19 626 310	0
Östra Källtorp	15 855 126	125 211 339
Saffran Bostäder	39 024 140	3 489 664

## Kommande projekt 2022

Projekt	Prognos 2022 (tkr)
Masthuggskajen	12 027 122
Mandolingatan nr 6, Kvarter KvG	27 926 721
Gamlestadsvägen	89 642 950
Selma 2 Etapp B Kv 4	80 550 000
Robertshöjd/Smörslottsgatan - Härlanda Tjärn	173 941 000