

**Styrelsehandling nr. 7**  
Datum 2022-12-21  
Diarienummer 2022–0403

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

## Framtidenkoncernens affärsplan 2023–2025

### Förslag till beslut

#### Styrelsen för Förvaltnings AB Framtiden:

1. Förslag till Framtidenkoncernens affärsplan 2023–2025 godkänns.
2. Presidiet bemyndigas att för styrelsens räkning tillstyrka dotterbolagens verksamhetsplaner för 2023.
3. Vd bemyndigas att göra erforderliga följdändringar i de koncerngemensamma styrande dokument som påverkas av beslut om affärsplan 2023–2025, i enlighet med bilaga 2.

#### Ärendet

Ärendet innehåller förslag till koncerngemensam affärsplan för Framtidenkoncernen. Affärsplanen är flerårig och gäller för 2023–2025, med en årlig aktualitetsprövning. Enligt Göteborgs Stads riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll ska styrelsen utifrån bolagsordning, ägardirektiv och kommunfullmäktiges beslutade budget för nästkommande år upprätta och besluta om en affärsplan. Affärsplanen ska fastställas av styrelsen senast i februari månad 2023.

Dotterbolagen inarbetar ändringar i affärsplanen i sina verksamhetsplaner som fastställs senast i februari. Styrelsen ska i enlighet med Förvaltnings AB Framtidens ledningspolicy tillstyrka dotterbolagens verksamhetsplaner efter beslut i respektive styrelse. Då styrelsen inte har något ordinarie sammanträde mellan årsbokslutsmötet och konstituerande styrelsemöte föreslås presidiet bemyndigas att tillstyrka verksamhetsplanerna.

Affärsplanen ska brytas ner i konkreta aktiviteter och få genomslag i hela koncernens satsningar och prioriteringar utan fördröjning in på 2023.

Följdändringar i koncerngemensamma styrande dokument kommer att återrapporteras till styrelsen genom att handlingar publiceras och notifieras i NetPublicator.

Ärendet återremitterades vid Förvaltnings AB Framtidens styrelsesammanträde 2022-12-14 med inriktningen att målet för koncernen sätts till 2 300 färdigställda bostäder per år under 2025-2028.

## Bedömning ur ekonomisk dimension

Bolagets bedömning är att de satsningar som affärsplanen innehåller framförallt inom områdena nyproduktion och utvecklingsområden är affärsmässigt motiverade för att nå de mål som ägaren har satt upp av ägaren. Ur ett företagsekonomiskt perspektiv gör vi bedömningen att satsningarna är affärsmässiga eftersom vi investerar för att bibehålla/öka marknadsvärden i befintligt bestånd, bygger nytt för synergier med befintligt bestånd och befintlig förvaltning, bygger med lägre produktionskostnader, minskar upplevd otrygghet genom riktade satsningar i utvecklingsområden.

## Bedömning ur ekologisk dimension

Koncernens strategier inom nyproduktion, varsam renovering och utvecklingsområden innehåller åtgärder och insatser för att växla upp och intensifiera koncernens miljö- och klimatarbete. Det innebär att miljö- och klimatåtgärder fortsatt ska användas för att öka lönsamheten i nyproduktionsprojekt och för att driva innovation inom hållbart byggande. Arbetet med att ställa klimatkrav för minskad klimatpåverkan i både ny- och ombyggnation och koncernens satsning på ökat återbruk ska fortsätta. Från år 2023 gäller också koncernens nya solenergiplan med omfattande installation av solceller både i koncernens befintliga fastighetsbestånd och i nyproduktion.

## Bedömning ur social dimension

De fortsatta strategiska prioriteringar och satsningar som affärsplanen innehåller avseende koncernens utvecklingsområden bedöms ha avgörande betydelse för om staden ska lyckas nå ambitionen om att inte ha några särskilt utsatta områden 2030 och utsatta områden 2035. Genom omfattande satsningar på trygghetsskapande insatser och stora investeringar i nyproduktion och befintligt bestånd bidra vi till en bättre bostadssocial situation och en stad med mer blandade bostads- och upplåtelseformer. Genom att förflytta våra utvecklingsområden i rätt riktning skapas också en tydlig hyresgästnytta. Ingen ska behöva bo i ett särskilt utsatt område och förutsättningarna ska vara goda för alla som växer upp, bor och verkar i våra utvecklingsområden. Satsningen bedöms också bidra till en tydlig samhällsnytta som stärker stadens utveckling i stort. 2023 års affärsplan innehåller också ökade ambitioner gällande de lokala torgen i utvecklingsområdena.<sup>1</sup>

## Samverkan

Ärendet har varit föremål för samverkan enligt MBL 2022-12-05. I samband med styrelsens strategidagar 2022-11-29--30 fick arbetstagarrepresentanter i styrelsen också information om förslaget till affärsplan.

## Expedieras

Samtliga dotterbolag i Framtidenkoncernen

## Bilagor

1. *Framtidenkoncernens affärsplan 2023–2025*

---

<sup>1</sup> Strategin för lokala torg fastställs senare genom separat ärende till styrelsen.

2. *Ändringsbilaga - Följdändringar i koncerngemensamma styrande dokument*

Datum

Underskrift

.....

.....

Namnförtydligande

Terje Johansson

VD och koncernchef

Anna Staxäng

Kvalitetschef

# Framtidenkoncernens affärsplan 2023-2025

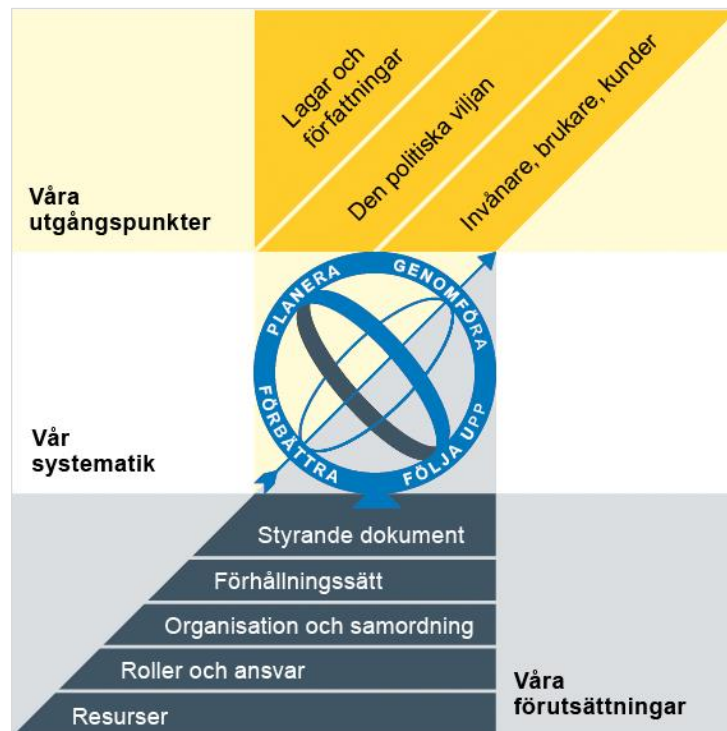


Planerande styrande dokument

- Vision
- Program
- Plan

## Göteborgs Stads styrsystem

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



## Om Göteborgs Stads styrande dokument

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

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

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

Styrande dokument			
Kommunala föreskrifter		Planerande och reglerande styrande dokument	
Normgivning mot enskild	Riktade styrande dokument	Planerande styrande dokument	Reglerande styrande dokument

Dokumentnamn: Framtidenkoncernens affärsplan 2023-2025			
Beslutad av: Förvaltnings AB Framtidens styrelse	Gäller för: Förvaltnings AB Framtiden och samtliga dotterbolag i koncernen	Diarienummer: 2022-0403	Datum och paragraf för beslutet: 2022-12-21, §7
Dokumentsort: Plan	Giltighetstid: Tillsvidare	Senast reviderad: 2022-12-21	Dokumentansvarig: VD

# Innehåll

<b>Inledning</b> .....	<b>3</b>
Syftet med denna plan .....	3
Vem omfattas av planen .....	3
Giltighetstid .....	3
Bakgrund .....	3
Koppling till andra styrande dokument .....	3
Uppföljning av denna plan .....	3
<b>Affärsplan</b> .....	<b>4</b>
Det här är vi .....	4
Vår vision och affärsidé .....	4
Så här styrs vi .....	5
Vår affärsplan .....	5
Kommunfullmäktiges budget 2023 .....	6
Mål i kommunfullmäktiges budget 2023 .....	6
Uppdrag i kommunfullmäktiges budget 2023 .....	7
NYPRODUKTION .....	9
VARSAM RENOVERING .....	11
UTVECKLINGSOMRÅDEN .....	13
NÖJDA HYRESGÄSTER .....	15
ATTRAKTIV ARBETSGIVARE .....	17
GOD EKONOMI & EFFEKTIV VERKSAMHET .....	18
Bilaga 1 – uppdrag som bedöms kunna beröra Framtiden i kommunfullmäktiges budget 2023 .....	20

*Illustration omslagsbild: Rebecca Elfast*

# Inledning

## Syftet med denna plan

Affärsplanens funktion är att ange koncernens långsiktiga mål och fokus samt att omhänderta mer kortsiktiga uppdrag från kommunfullmäktige. Affärsplanen är i huvudsak förändringsinriktad och innehåller det vi ser särskilt behöver utvecklas och förändras i koncernen. Affärsplanen består av sex målområden som utgår från det uppdrag som vi har fått av ägaren i vårt ägardirektiv.

## Vem omfattas av planen

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

## Giltighetstid

Denna plan gäller för perioden 2023–2025 men aktualitetsprövas och revideras vid behov årligen.

## Bakgrund

I enlighet med Göteborgs Stads riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll ska styrelsen årligen upprätta en affärsplan. Arbetet ska inledas snarast efter det att kommunfullmäktige har beslutat om budget för nästkommande år.

## Koppling till andra styrande dokument

Under respektive målområde listas centrala koncerngemensamma styrande dokument för området, i det fall sådana finns. I dokumenten ges en mer utförlig beskrivning av till exempel strategier och inriktningar som koncernen har beslutat om än vad som återges i affärsplanen. De kan således med fördel läsas tillsammans med affärsplanen.

## Uppföljning av denna plan

Affärsplanen följs upp i samband med delårsrapport per mars och augusti och i samband med årsrapporten. Uppföljning av den koncerngemensamma affärsplanen sker också genom de fördjupade uppföljningar som görs av koncernens strategi för utvecklingsområden och investeringsportföljen i enlighet med styrelsens tidplan.

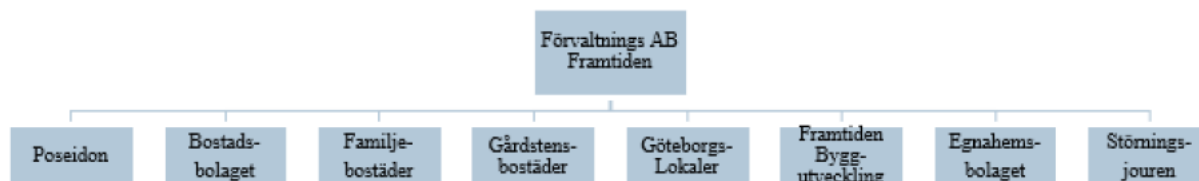


# Affärsplan

Vår affärsplan är flerårig och gäller för åren 2023-2025. Affärsplanen är gemensam för hela Framtidenkoncernen och beskriver vad vi vill uppnå under perioden.

## Det här är vi

Framtidenkoncernen är Sveriges största allmännyttan och bostadskoncern. Tillsammans äger, förvaltar och ansvarar vi för knappt 76 000 bostäder och har drygt 1 200 anställda. Koncernen består av åtta dotterbolag. Våra bostadsförvaltande bolag är Bostads AB Poseidon, Göteborgs Stads Bostads AB, Familjebostäder i Göteborg AB samt Gårdstensbostäder AB. I vår koncern ingår också Förvaltnings AB GöteborgsLokaler, Göteborgs Egnahem AB, Framtiden Byggutveckling AB och Störningsjouren i Göteborg AB. GöteborgsLokaler äger och förvaltar kommersiella lokaler. En stor del av lokalerna är koncentrerade kring bolagets 21 lokala torg och handelsplatser. Framtiden Byggutveckling ansvarar för att initiera, utveckla och producera koncernens nya hyresrätter och Egnahemsbolaget bygger bostadsrätter och småhus. Störningsjouren arbetar för en trygg och god boendemiljö för koncernens alla hyresgäster. Här ingår förebyggande åtgärder, fastighetsjour, utryckningar vid behov samt arbete mot oriktiga hyresförhållanden.



## Vår vision och affärsidé

I koncernen har vi en gemensam vision och en övergripande affärsidé.

Vår vision
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vi bygger det hållbara samhället för framtiden.</li></ul>

Vår affärsidé
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vi skapar affärsmässig samhällsnytta och är en strategisk aktör i syfte att stärka Göteborg som bostadsort och regioncentrum. Vi ska tillföra, erbjuda och utveckla bostäder åt olika typer av bostadskonsumenter.</li><li>• Vi ska bidra till trygghet, trivsel och service och ge de boende inflytande över sin bostad och dess närmaste omgivning samt möjlighet att utveckla sin egen välfärd.</li></ul>

## Så här styrs vi

Förvaltnings AB Framtiden ägs i sin helhet av Göteborgs Stadshus AB som i sin tur är helägt av Göteborgs Stad. Ägaren styr genom kommunfullmäktiges antagna ägardirektiv, bolagsordning, Göteborgs Stads budget och övriga styrande dokument för Göteborgs Stad.

## Vår affärsplan

Affärsplanens funktion är att ange koncernens långsiktiga mål och fokus samt att omhänderta mer kortsiktiga uppdrag från kommunfullmäktige. Affärsplanen är i huvudsak förändringsinriktad och innehåller det vi ser särskilt behöver utvecklas och förändras i koncernen.

Affärsplanen består av sex målområden som utgår från det uppdrag som vi har fått av ägaren i vårt ägardirektiv. Av dessa har vi särskilt fokus på tre områden där vi kraftsamlar för att kunna leverera på våra mål. De kallar vi för våra fokusområden.

Våra fokusområden	Övriga målområden
<ul style="list-style-type: none"><li>•Nyproduktion</li><li>•Varsam renovering</li><li>•Utvecklingsområden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Nöjda hyresgäster</li><li>•Attraktiv arbetsgivare</li><li>•God ekonomi &amp; effektiv verksamhet</li></ul>

Målen i affärsplanen är fleråriga och nås i ett längre tidsperspektiv. Strategierna uttrycker de vägval och inriktningar som vi bedömer vara viktigast för att nå måluppfyllelse på målen. I affärsplanen återges innehållet i strategierna kortfattat. I flera fall hänvisas till styrande dokument som beskriver strategierna mer i detalj. Mätetalen är de indikatorer som vi kommer att följa på koncernnivå för att se om vi rör oss i rätt riktning mot målen. Uppdrag ska om inget annat anges genomföras och rapporteras under innevarande år.

Varje dotterbolag ska bryta ner de gemensamma målen och strategierna till konkreta aktiviteter i sina verksamhetsplaner. Planerna ska efter beslut i respektive dotterbolags styrelse hemställas till moderbolaget.

## Kommunfullmäktiges budget 2023

Kommunfullmäktiges budget är det överordnade styrdokumentet för Göteborgs Stad. Budgeten är förändringsinriktad och anger vad Framtidenkoncernen ska fokusera på för att bidra till kommunfullmäktiges mål. Kommunfullmäktiges beslutade Budget 2023 för Göteborgs Stad innehåller mål, uppdrag och inriktningar som direkt eller indirekt berör Framtiden. Nedan återges det mål och de uppdrag där Framtiden omnämns i budgetens kapitel *Stadsutveckling och bostäder* – det kapitel som vi bedömt att vi främst berörs av.

Mål, inriktningar och uppdrag som berör Framtiden i kommunfullmäktiges budget är inarbetade i affärsplanen under de områden vi har bedömt att det berör. I de fall uppdrag eller inriktningar i stadens budget inte återfinns i affärsplanen har vi bedömt att det är omhändertaget i den löpande verksamheten och kommer att följas upp och återrapporteras i ordinarie uppföljningsprocessen.

Övriga uppdrag som kan beröra Framtiden i kommunfullmäktiges budget återges i *bilaga 1*.

## Mål i kommunfullmäktiges budget 2023

Mål -  
*Stadsutveckling  
och bostäder*

- Göteborg ska bli en blandad stad, bostadsbristen byggas bort och behovet av lokaler för kommunal service tillgodoses.

## Uppdrag i kommunfullmäktiges budget 2023

### Stadsutveckling och bostäder

- AB Framtiden får i uppdrag att utreda och införa försörjningskrav i delar av det allmännyttiga beståndet enligt inriktningen att maximalt 20 procent av lägenheterna får uthyras till individer som har inkomst från försörjningsstöd.
- AB Framtiden får i uppdrag att ta fram en ny modell för ett regelbundet och tydligt medbestämmande för de boende. Uppdraget ska förankras med hyresgäster.
- Exploateringsnämnden och AB Framtiden får i uppdrag att skapa nya platser för egen odling och tillsammansodling.
- AB Framtiden får i uppdrag att inte genomföra några ombildningar av hyresrätter till bostadsrätter under mandatperioden. Samtliga planerade ombildningar stoppas.
- Stadsbyggnadsnämnden och AB Framtiden får i uppdrag att säkerställa att planering och byggnation av nya flerbostadshus ska hålla hög arkitektonisk kvalitet, exempelvis genom planering av klassisk, traditionell arkitektur och moderna landshövdingehus. Nybyggnation ska ta hänsyn till omgivande bebyggelse som har hög kvalitet.
- AB Framtiden får i uppdrag att öka byggtakten till 2 300 bostäder per år inom koncernen från år 2025. Målsättningen är att 600 av dessa ska vara bostadsrätter eller äganderätter. Produktionen av hyresrätter ska primärt ske utanför utsatta områden.
- AB Framtiden får i uppdrag att arbeta aktivt med låga hyror i nybyggnation. Nya hyror ska löpande jämföras med andra fastighetsägares hyror i jämförbara projekt med målet att AB Framtidens hyror ska hålla ett lägre snitt.
- AB Framtiden får i uppdrag att anpassa renoveringsplaneringen för att säkerställa att hyresgäster kan bo kvar efter genomförd renovering och genomföra underhåll på sådant sätt att höga hyreshöjningar långsiktigt minimeras.

Sociala frågor	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Socialnämnderna får i uppdrag att i samverkan med Framtiden AB säkerställa att vräkningar av barnfamiljer upphör.</li> </ul>
Trygghet	<ul style="list-style-type: none"> <li>•AB Framtiden får i uppdrag att revidera Göteborgs Stads handlingsplan för att inga områden ska vara särskilt utsatta 2025 till att inga områden ska kategoriseras som särskilt utsatta år 2030 samt att inga områden ska kategoriseras som utsatta år 2035.</li> </ul>
Miljö och klimat	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Stadsfastighetsnämnden, AB Framtiden och Higab AB får i uppdrag att arbeta för en snabbare utbyggnad av solenergi. Uppdraget ska genomföras med respekt för kulturhistoriska värden.</li> <li>•AB Framtiden och Higab AB får i uppdrag att genomföra energieffektiva renoveringar inom det kommunala bostads- och fastighetsbeståndet. Kulturmiljö och livscykelperspektiv på renoveringarna ska beaktas.</li> </ul>
Stadsmiljö	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Stadsmiljönämnden och Framtiden AB får i uppdrag att öka nyplanteringen av träd, exempelvis i alléer och nya bostadsområden i syfte att bidra till bättre stadsmiljö och biologisk mångfald.</li> </ul>
Inköp och upphandling	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nämnden för inköp- och upphandling får i uppdrag att i samverkan med AB Framtiden, stadsmiljönämnden, stadsfastighetsnämnden och Higab testa krav på kollektivavtal i ett enskilt upphandlat bygg- och anläggningsprojekt. Utvärdering ska ske med särskild hänsyn till möjligheter för små och medelstora företag att delta samt de ekonomiska konsekvenserna.</li> <li>•Exploateringsnämnden, stadsfastighetsnämnden, stadsmiljönämnden, AB Framtiden och Higab AB får i uppdrag att ställa och följa upp utökade miljökrav inom bygg- och anläggning inklusive krav för återbruk. Arbetet ska ske i samverkan med Business Region Göteborg.</li> </ul>
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Alla nämnder och styrelser får i uppdrag att stärka de organisatoriska förutsättningarna för första linjens chefer och genomföra utbildningar om tillitsbaserat ledarskap.</li> <li>•Alla nämnder och styrelser får i uppdrag att arbeta för att andelen arbetade timmar som utförs av timanställda inte överstiger fem procent.</li> </ul>
Ledning och styrning	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Alla nämnder och styrelser får i uppdrag att aktivt arbeta med hållbarhetsperspektiven i budget- och uppföljningsprocesser. Detta gäller även jämställdhetsperspektivet och framför allt i investeringsbudgetar.</li> </ul>

## NYPRODUKTION

### Mål

- Vi ska bidra till en mer blandad stad, bygga bostäder med hög arkitektonisk kvalitet, med lägre hyror än snittet på jämförbara projekt och färdigställa 2 300 bostäder per år från år 2025.

Vår målsättning är att färdigställa 2 300 bostäder per år från år 2025, varav 600 ska vara bostadsrätter eller äganderätter. För att klara detta behöver vi säkerställa en långsiktig tillgång till en byggrättsportfölj om cirka 10 000 byggrätter.

För att nå målet krävs det att koncernen skyndsamt och aktivt arbetar för att erhålla fler markanvisningar och laga kraftvunna planer. Framtiden ska utöver det förvärva byggrätter över hela Göteborg med syftet att uppföra fler bostäder. På planer som koncernen erhåller till och med våren 2025 bedöms produktion kunna vara i gång samma år.

Bedömningen är att koncernen kan närma sig målet om 2 300 färdigställda bostäder givet en tillräcklig portfölj av markanvisningar och laga kraftvunna planer enligt ovan. För åren 2025 och 2026 kommer det att vara mycket svårt att nå målet om 2 300 färdigställda bostäder per år.

Förhoppningen är dock att kunna öka nuvarande uppskattade byggtakt något exempelvis genom förvärv av byggrätter. Samtidigt kan konjunkurläge och prisnivåer verka i motsatt riktning, vilket kan hindra nyproduktionsprojekt att genomföras då de riskerar att inte rymmas inom affärsmässiga principer. För åren 2027 och 2028 ser vi ökade möjligheter för att nå målet om 2 300 bostäder per år.

Koncernen har en finansiell beredskap som motsvarar förväntat antal färdigställda bostäder, så som det beskrivs ovan. Om måluppfyllelsen skulle bli högre än förväntat, finns kapacitet att fatta nya finansiella beslut.

Bostadsproduktion för färdigställande efter år 2028 tas beslut om i samband med beslut om affärsplan för 2026–2028, eller tidigare.

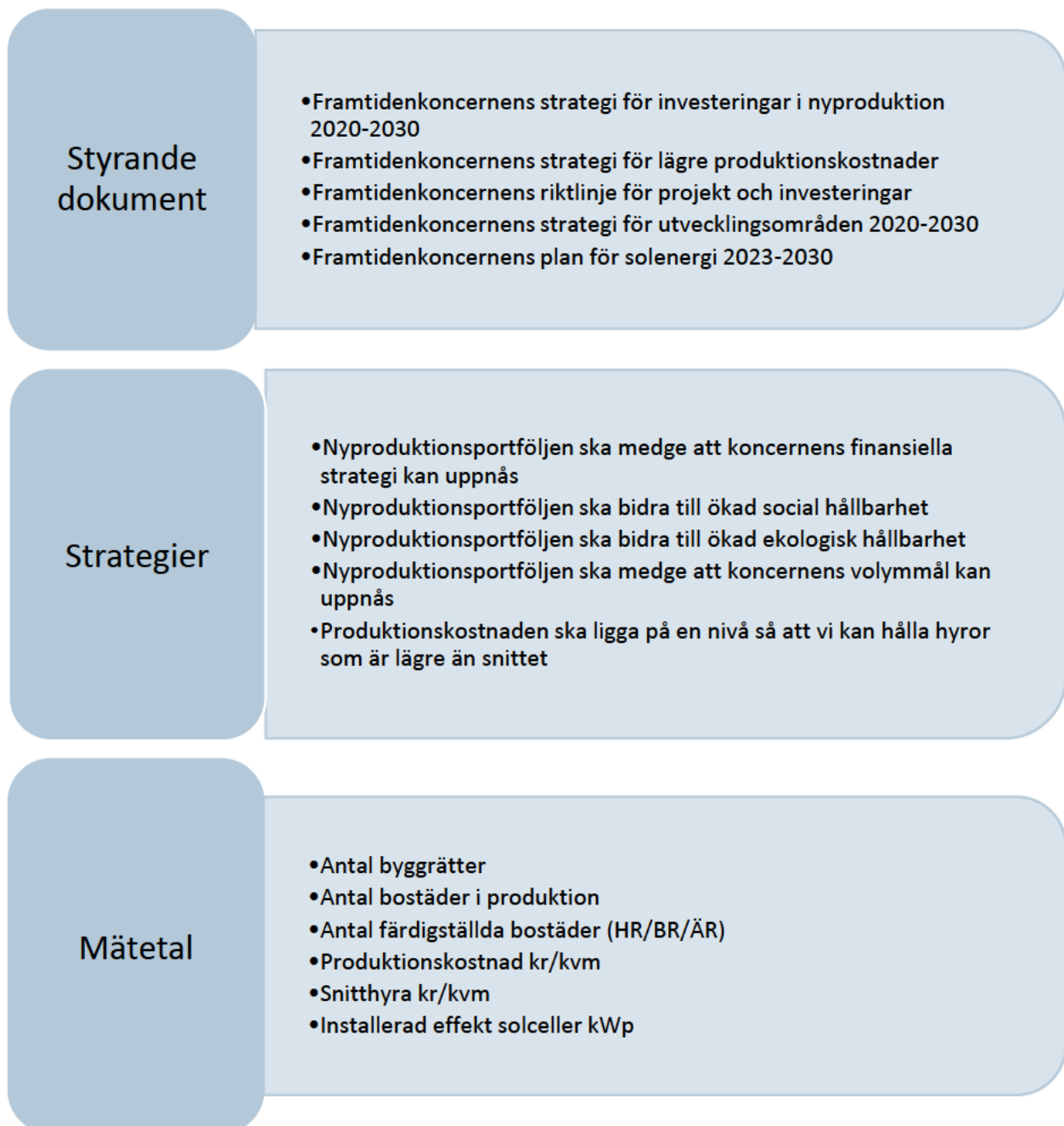
Blandade bostadsområden ska uppnås genom nyproduktion, där fokus för bostadsplaneringen ska ligga på den upplåtelseform som saknas i respektive stadsdel. Värdeskapande stadsutveckling ska utgöra grunden för vår produktion och vi ska ha stort fokus på att skapa sammanhållande stråk och bygga en tät stad.

Produktionen av hyresrätter ska primärt ske utanför utsatta områden, men viss produktion av hyresrätter kommer behöva ske även i koncernens utvecklingsområden.

Vi ska bygga bostäder med hög arkitektonisk kvalitet exempelvis genom klassisk, traditionell arkitektur och moderna landshövdingehus. Utgångspunkten för bolagets nyproduktion ska vara att skapa levande, gröna, socialt och funktionellt blandade och trygga stadsmiljöer med kvarterstaden eller trädgårdsstaden som förebild.

Vårt bostadsbestånd ska kompletteras med de storlekar och lägenhetstyper som saknas i varje område och vi ska verka för en ökad andel större bostäder. Vi ska arbeta aktivt med låga hyror i nyproduktion och vår målsättning är att vi ska ha lägre snitthyror jämfört med andra fastighetsägares hyror i jämförbara projekt.

Koncernen ska fortsatt prioritera lägre produktionskostnader för att kunna arbeta aktivt med både låga hyror och marknadsmässig avkastning.



## VARSAM RENOVERING

### Mål

- Vi har som mål att renovera varsamt för att värdesäkra våra fastigheter samt i ca 50 procent av lägenheterna renovera med minimerad standardhöjning för att värna våra hyresgästers möjlighet att kunna bo kvar efter renovering.

Genom renovering och underhåll värdesäkrar vi våra fastigheter och bidrar till nöjda hyresgäster. När vi renoverar och underhåller våra fastigheter ska vi göra det på ett varsamt sätt så att våra hyresgäster kan bo kvar efter ombyggnad. De boendes påverkan på sina boendekostnader ska stärkas. Det är viktigt att vi slår vakt om de lägenheter som har en låg hyra. Dialog ska föras med hyresgäster vid renovering.

I samband med ombyggnation ska vi sträva efter att energieffektivisera för att minska våra klimatutsläpp och säkra vårt långsiktiga driftnetto.

Under perioden 2023–2030 ska cirka 27 000 kWp solceller installeras i koncernens befintliga fastighetsbestånd.

Framtiden har tillsammans med andra nämnder och styrelser fått i uppdrag att testa krav på kollektivavtal i ett enskilt upphandlat bygg- och anläggningsprojekt där hänsyn ska tas till möjligheter för SMF-företag att delta. Vi kommer i dialog med nämnden för inköp- och upphandling att värdera möjligheten att ställa krav på kollektivavtal i ett utvalt projekt.



## Styrande dokument

- Framtidenkoncernens riktlinje för varsam renovering
- Framtidenkoncernens riktlinje för projekt och investeringar
- Framtidenkoncernens plan för solenergi 2023-2030

## Strategier

- 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

## Mätetal

- Andel lägenheter som renoverats med endast basnivå
- Installerad effekt solceller kWp
- Total energi kWh/kvm
- Lönsamhet, procent

## UTVECKLINGSOMRÅDEN

### Mål

- Framtidenkoncernen ska bidra till att ingen del av staden ska finnas med på polisens lista över särskilt utsatta områden år 2030 och inga områden som utsatta år 2035.

Med utgångspunkt i vårt kärnuppdrag ska vi verka för att minska segregationen i Göteborg. Vi är fastighetsägare i stadens samtliga särskilt utsatta områden och har därför en särskilt viktig roll att fylla i att öka tryggheten och bryta den strukturella bostadssegregationen. Det finns en affärsmässig nytta för oss att vara drivande i områdesutvecklingen.

Vår målsättning är att de insatser som ingår i superförvaltningen och som innebär investeringar i det befintliga beståndet ska vara färdigställda enligt tidplan eller senast till år 2025 i enlighet med vad som fastställdes i anslutning till att strategin för utvecklingsområden beslutades. Övriga insatser inom superförvaltningen förväntas i huvudsak fortsätta från år 2026 och framåt.

Vi vill förbättra integrationen genom att arbeta aktivt med att tillföra blandade boendeformer, både i nyproduktion och befintligt bestånd samt arbeta med trygghetsfrämjande åtgärder och sysselsättning. Det förutsätter att vi arbetar utifrån ett hela staden perspektiv i nära samverkan med de boende i våra områden samt de byggbolag och långsiktiga förvaltare som vill vara med i samhällsutvecklingen.

Framtidenkoncernen har beaktat erfarenheterna från arbetet med värdeskapande stadsutveckling och inarbetat detta i koncernens strategi för lokala torg i utvecklingsområden, vilken kommer biläggas strategin för utvecklingsområden<sup>1</sup>.

Våra utvecklingsområden följer i huvudsak polisens definition av särskilt utsatta områden och är Biskopsgården, Bergsjön, Hammarkullen, Hjällbo och Lövgärdet. Hösten 2021 flyttades Tynnered ner från polisens lista och klassas inte längre som särskilt utsatt. Koncernens strategi ligger dock fortsatt fast och arbetet i utvecklingsområdena omfattar även framöver Tynnered och området runt Frölunda Torg.

Koncernens särskilda uthytningsregler innebär att maximalt 20 procent av lägenheterna får uthyras till individer som har försörjningsstöd som sin huvudsakliga inkomstkälla. Denna särskilda uthytningsregel omfattar utöver utvecklingsområdena även de områden som bedöms som riskområden och utsatta områden. Områden som förflyttas bort från polisens lista kan under en treårsperiod successivt anpassas åter till ordinarie uthytningsregel.

---

<sup>1</sup> Fastställs senare genom separat ärende till styrelsen.

## Styrande dokument

- Framtidenkoncernens strategi för utvecklingsområden 2020-2030
- Framtidenkoncernens strategi för investeringar i nyproduktion 2020-2030

## Strategier

- Superförvaltning 2020-2025
- Framtidens stadsutveckling 2020-2030
- Strategi för lokala torg i utvecklingsområden\*

## Mätetal

- Antal utvecklingsområden
- Antal färdigställda bostäder i utvecklingsområden
- Andel lgh som hyrts ut till hyresgäster som har förvärvsinkomst, CSN eller pension som egen försörjning enligt särskild uthyrningsregel.

\* Fastställs senare genom separat ärende till styrelsen.

## NÖJDA HYRESGÄSTER

### Mål

- Våra hyresgäster ska vara nöjda

Våra hyresgäster är vår viktigaste intäktskälla och nöjda hyresgäster är en grundförutsättning för att långsiktigt säkerställa vår ekonomi. Vi förvaltar våra hyresgästers hem och ska möta dem utifrån deras situation. Vi lever upp till vad som förväntas av en bostadskoncern i framkant vilket bland annat innebär att vi ökar digitaliseringstakten för att behålla nöjda kunder även i framtiden.

Vår förvaltning präglas av god kvalitet och säkerställer trygghet och trivsel för både boende och lokalyresgäster. Vi arbetar med bruksvärdering av våra fastigheter för att skapa transparens och likabehandling vid hyressättning. Våra hyresgäster ges möjlighet att påverka boendekostnader och övriga boendeförhållanden. En god dialog med hyresgästerna fångar deras behov och synpunkter. Dialog ger även möjlighet till inflytande, skapar trygghet vid förändringar samt är ett viktigt redskap för uppföljning. Genom GöteborgsLokaler främjar vi lokala och välfungerande handels- och mötesplatser till nytta för de boende, verksamma och besökare i närområdet.

Vi vidtar steg för att öka hyresgästernas medinflytande och ser positivt på bildandet av fler hyresgästföreningar. Genom möjligheter till differentierat serviceutbud ska boendemiljön kunna anpassa till hyresgästernas önskemål.

För att identifiera otrygga platser genomförs lokala medborgardialoger. Otrygga miljöer kan behöva omgestaltas fysiskt. För ökad trygghet ses belysningen över, klotter saneras och vi håller rent och snyggt i våra områden. Dessutom fortsätter vi vårt arbete med att motverka oriktiga hyreskontrakt och med att utveckla samarbetet med de nya socialnämnderna och det lokala föreningslivet.

I staden behövs fler trygghets- och gemenskapsboenden för att främja längre självständigt boende. Vi verkar för att fler trygghetsbostäder inrättas i våra befintliga fastigheter där det är lämpligt.

I Göteborgs Stads budget har socialnämnderna fått i uppdrag att i samverkan med oss säkerställa att vräkningar av barnfamiljer upphör. I de fall där vi blir kontaktade av socialnämnderna gällande att en barnfamilj riskerar att bli vräkt kommer vi att pröva möjligheter för kvarboende eller byte till en annan lägenhet i koncernens bestånd.

## Styrande dokument

- Framtidenkoncernens policy och regler för uthyrning av bostäder
- Framtidenkoncernens policy och riktlinjer för uthyrning av lokaler

## Strategier

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

## Mätetal

- Trygghet
- Serviceindex
- Produktindex
- Inflytandeindex

## Uppdrag 2023

- De bostadsförvaltande bolagen får i uppdrag att skapa nya platser för egen odling och tillsammansodling, exempelvis i form av växthus. Uppdraget ska hanteras med hänsyn tagen till pågående projekt om utveckling av utemiljöer. Uppdraget ska återrapporteras skriftligt senast 2023-06-30.
- De förvaltande bolagen får i uppdrag att öka nyplanteringen av träd i syfte att bidra till bättre stadsmiljö och biologisk mångfald. Uppdraget ska hanteras med hänsyn tagen till pågående projekt om utveckling av utemiljöer. Uppdraget ska återrapporteras skriftligt senast 2023-06-30.

## ATTRAKTIV ARBETSGIVARE

### Mål

- Vi ska vara en attraktiv arbetsgivare

Våra medarbetare är våra viktigaste ambassadörer och hur medarbetarna trivs, utvecklas och lyckas i sina uppdrag är avgörande för vår möjlighet att behålla och rekrytera kompetens till koncernen. Vi ska erbjuda en arbetsmiljö som präglas av delaktighet, inflytande över den egna arbetssituationen och öppenhet. Vi vill att våra medarbetare ska känna sig engagerade och stolta över de resultat vi tillsammans uppnår.

Vi vill vara en tydlig, effektiv och lärande koncern, i syfte att öka kundnöjdheten, stärka koncernens förmåga att nå resultat och hantera de utmaningar vi står inför.

Nya utmaningar, en allt snabbare förändrings- och utvecklingstakt och förväntningar från ägare, kunder och hyresgäster ställer krav på organisationens anpassningsförmåga och kontinuerlig utveckling av våra arbetssätt.

Vi ska ge goda förutsättningar till ett hållbart arbetsliv. Vi ska vara en inkluderande arbetsplats och strävar efter att ge varje medarbetare en möjlighet att nå sin fulla potential. Vi ska arbeta hälsofrämjande och motverka ohälsa i arbetet bland annat genom att ge förutsättningar för en god balans mellan arbete och fritid. Vi vill att våra medarbetare ska känna sig trygga och säkra på jobbet.

### Strategier

- 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

### Mätetal

- HME - index för hållbart medarbetarengagemang
- Sjukfrånvaro
- Personalvolym i arbetad tid
- Säker och trygg arbetsmiljö
- Inkluderande arbetsplats
- Personalomsättning
- Innovation

## GOD EKONOMI & EFFEKTIV VERKSAMHET

### Mål

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

För att nå koncernens beslutade mål avseende nyproduktion och satsningar i särskilt utsatta områden, det vi kallar våra utvecklingsområden, måste flera aktiviteter vidtas för att uppnå en långsiktigt hållbar självfinansieringsgrad, belåningsgrad och soliditet.

Detta är en finansiell utmaning som ställer krav på både långsiktighet och affärsmässighet. Flertalet parametrar måste balanseras för att frigöra kapital för nyproduktionen och extra satsningar i våra utvecklingsområden samt bibehålla långsiktigt god soliditet. Hög soliditet och låg belåningsgrad ger en stark finansiell ställning och goda förutsättningar till fortsatta investeringar. Ekonomiskt utrymme måste skapas genom att frigöra resurser, renovera varsamt och effektivisera den egna organisationen. För att ha en strategiskt god finansiell position om tio år är det av stor vikt att koncernen balanserar och prioriterar befintliga resurser. Sedan 2017 har koncernen positionerat om sig finansiellt för att nå våra långsiktiga mål. Våra långsiktiga mål är:

- Genomsnittlig justerad soliditet om lägst 50 %.
- Självfinansieringsgrad om minst 30 % vid nyproduktion.
- Belåningsgrad på koncernen om max 30 %.

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

## Styrande dokument

- Framtidenkoncernens finansiella strategi

## Strategier

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

## Mätetal

- Koncernen (exklusive Egnahemsbolaget): Kassaflöde efter underhåll & investeringar i befintligt bestånd samt efter övriga investeringar
- Egnahemsbolaget: Nollresultat över en 5-årsperiod
- Självfinansieringsgrad
- Belåningsgrad
- Justerad soliditet



## Bilaga 1 – uppdrag som bedöms kunna beröra Framtiden i kommunfullmäktiges budget 2023

### Sociala frågor

- Stadsfastighetsnämnden får i uppdrag att i samverkan med socialnämnderna införa riktlinjer för att nyanlända som anvisas enligt bostättningslagen i högsta möjliga mån ska erbjudas boendelösningar i de primärområden som har högst socioekonomisk status och hög andel invånare med svenska som modersmål. Barnfamiljer som anvisats genom bostättningslagen ska erbjudas mer långsiktiga bostättningsvillkor, med möjlighet till fasta kontrakt.

### Trygghet

- Kommunstyrelsen får i uppdrag att utreda inrättandet av en trygghets- och larmcentral med befogenhet att samordna stadens larm, kameror, trygghetsvårdar och ordningsvakter. Utredningen ska inkludera möjligheten för allmänheten att kontakta centralen vid behov och ske i samverkan med polisen och Västra Götalandsregionen.
- Socialnämnderna får i uppdrag att bygga ut det socialt förebyggande och brottsförebyggande arbetet, både genom fler anställda och genom nya arbetssätt.
- Socialnämnderna och idrotts- och föreningsnämnden får i uppdrag att inrätta och driva fritidsbanker i de fyra stadsområdena. Uppdraget ska genomföras i enlighet med förslaget på organisation i tidigare utredning.

### Stadsmiljö

- Stadsmiljönämnden och Göteborgs Stads Parkering AB får i uppdrag att höja parkeringsavgifterna i områden där det råder hög efterfrågan i syfte att öka de totala parkeringsintäkterna samt minska trafikbelastning och buller. Mer dynamisk prissättning ska eftersträvas. Hänsyn ska tas till de som arbetar på obekvämt arbetstid.
- Business Region Göteborg får i uppdrag att i samverkan med andra aktörer kraftfullt bygga ut laddinfrastrukturen för att underlätta omställningen av fordonsflottan, för både tunga och lätta fordon.

### Stads- utveckling och bostäder

- Stadsbyggnadsnämnden får i uppdrag att planera för 25 000 bostäder till 2026.
- Exploateringsnämnden får i uppdrag att vid markanvisningar ställa krav på klimatneutralt byggande och användning av återbrukat byggmaterial.
- Exploateringsnämnden får i uppdrag att i samverkan med stadsbyggnadsnämnden genomföra en tilläggsutredning till Göteborgs Utvidgade Innerstad i syfte att öka produktionen av småhus och radhus enligt trädgårdsstadens principer och för att möjliggöra en årlig byggnation av 500 småhus.
- Stadsbyggnadsnämnden och exploateringsnämnden får i uppdrag att stoppa planeringen av de föreslagna småhusområdena i Säve, Bua, Skogome och utredningsområdena i Björlanda.
- Exploateringsnämnden får i uppdrag att ställa krav inom ramen för markanvisningsprocessen på att privata fastighetsägare ska överlåta i snitt 12,5 procent av nytt bostadsbestånd till sociala ändamål. Målet är att nya sociala kontrakt ska vara utspridda över hela Göteborg, och endast i undantagsfall förekomma i utsatta områden.

## Följdändringar i koncerngemensamma styrande dokument

Styrande dokument	Följdändringar i skrivningar med hänsyn till affärsplan 2023-2025
Framtidenkoncernens strategi för utvecklingsområden 2020-2030	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Målår för att inga områden i staden ska vara särskilt utsatta justeras till år 2030 för särskilt utsatta respektive till år 2035 för utsatta.</li> <li>• Insatsen ”Erbjudande om ombildning” inom strategin Stadsutveckling utgår.</li> <li>• Skrivningar i insatsen om lägsta nyproduktionskostnader justeras utifrån skrivningar i affärsplan 2023-2025.</li> <li>• Målsättningar för färdigställda bostäder och andel som ska vara bostadsrätter/äganderätter justeras utifrån skrivningar i affärsplan 2023-2025.</li> </ul>
Framtidenkoncernens strategi för investeringar i nyproduktion 2020-2030	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Målår för att inga områden i staden ska vara särskilt utsatta justeras till år 2030 för särskilt utsatta respektive till år 2035 för utsatta.</li> <li>• Volymmål för färdigställda bostäder justeras utifrån skrivningar i affärsplan 2023-2025.</li> <li>• Målsättning för lägre produktionskostnader justeras utifrån skrivningar i affärsplan 2023-2025.</li> <li>• Målsättning gällande andel av produktionen som ska vara bostadsrätter/äganderätter justeras utifrån skrivningar i affärsplan.</li> <li>• Målsättning för solceller i nyproduktion anpassas till skrivningar i koncernens nya solenergiplan för 2023-2028.</li> <li>• Skrivningar om långsiktig tillgång till byggrätter justeras utifrån skrivningar i affärsplan.</li> <li>• Skrivningar om begränsning av nedskrivningsvolymen uppdateras utifrån skrivningar i strategin för lokala torg i utvecklingsområden (<i>fastställs senare genom separat ärende till styrelsen</i>).</li> </ul>
Framtidenkoncernens strategi för lägre produktionskostnader	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Målsättning för lägre produktionskostnader justeras i enlighet med vad som anges i affärsplan 2023-2025.</li> </ul>
Framtidenkoncernens policy och regler för uthyrning av bostäder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skrivningar om koncernens särskilda uthyrningsregel i utvecklingsområden justeras utifrån skrivningar i affärsplan 2023-2025.</li> </ul>
Framtidenkoncernens riktlinje för projekt och investeringar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skrivningen om att styrelsen ska informeras och få en uppföljning av koncernens modell för ombildning tre gånger årligen utgår.</li> </ul>
Framtidenkoncernens modell för ombildning av hyresrätter till bostadsrätter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentet upphör att gälla med hänsyn till beslutad budget för Göteborgs Stad 2023 samt reviderat ägardirektiv för Förvaltnings AB Framtiden.</li> </ul>