

Tjänsteutlåtande, beslut

Styrelsehandling nr 14

Mötesdatum: 2025-05-14

Diarienummer: 2025–00008

Handläggare Fredrik Davidsson

Telefon: 031 773 83 50

E-post: fredrik.davidsson@framtiden.se

Framtidenkoncernens strategi för underhåll av fastigheter 2025–2035

Förslag till beslut

Styrelsen för Förvaltnings AB Framtiden:

1. Framtidenkoncernens strategi för underhåll av fastigheter 2025–2035 godkänns.
2. För åren 2026 till som längst 2032 har koncernen finansiell beredskap för underhåll och investering i befintligt bestånd, i enlighet med vad som framgår av handlingen.
3. Gårdstensbostäder ges i uppdrag att driva den färdiga och implementerade sysselsättningsmodellen för enklare underhåll.
4. Uppdraget som gavs AB Framtiden i kommunfullmäktiges budget 2025 om att ge Stadsfastighetsnämnden, Higab AB och AB Framtiden i uppdrag att öka sin antikvariska kompetens i syfte att vårda Göteborgs Stads fastigheters kulturhistoriska värden och minska renoveringskostnaderna i samband med renoveringar, som fullgjort genom att det inarbetats i underhållsstrategin.
5. Framtidenkoncernens riktlinje för varsam renovering upphör att gälla.

Sammanfattning

Ärendet innehåller förslag till *Framtidenkoncernens strategi för underhåll av fastigheter 2025–2035*. Framtidens styrelse beslutade i affärsplanen för 2024 att en koncerngemensam underhållsstrategi ska tas fram. Målsättningen med strategin är att: *Vi ska underhålla våra fastigheter affärsmässigt med ekonomi i balans så att fastighetsvärdet ökar över tid, hyresgästerna har ett bra boende och att våra områden utvecklas ur samtliga hållbarhetsdimensioner.*

Den övergripande inriktningen är: *Färre stora underhållsprojekt till förmån för mer regelbundet underhåll och skötsel i vardagen.* För att uppnå önskad effekt av den övergripande inriktningen har fem strategiska inriktningar tagits fram:

1. Etablera en effektiv underhållsprocess
2. Ökad kompetens inom fastighetsunderhåll
3. Minskad negativ klimatpåverkan
4. Ansvarsfullt underhåll
5. En sysselsättningsmodell för enklare underhåll

Strategin förväntas bidra positivt till det ekologiska och sociala perspektivet.

Bedömningen är att bolagen över tid bör kunna hantera underhållsstrategin inom de kassaflödeskrav som moderbolaget sätter årsvis. Strategin kan innebära att det under en begränsad period på cirka fem till sju år behöver användas mer resurser då större planerade projekt genomförs samtidigt som arbetet med att ta hand om beståndet mer i

den dagliga förvaltningen förstärks. Det tillsammans med en satsning på att minska det ackumulerade underhållsbehovet skulle kunna betyda att det ekonomiska utrymmet på koncernnivå tillfälligt utökas till cirka 2,6 mdkr per år i genomsnitt för att därefter återgå till tidigare nivå.

Ärendet bordlades på styrelsens sammanträde 2025-02-05 för behandling på nästkommande sammanträde.

Ärendet återremitterades på styrelsens sammanträde 2025-04-01 med följande yrkande från S, V och MP:

I budgeten för Göteborgs stad står det

”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.”

Med budgeten i åtanke vill vi återremittera dokumentet för att styckena under ”punkt 4 Ansvarsfullt underhåll” bättre ska avspegla styrets intentioner.

Justeringar som följd av yrkandet är **gulmarkerade** i strategidokumentet.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Bedömningen är att bolagen över tid bör kunna hantera underhållsstrategin inom de kassaflödeskrav som moderbolaget sätter årsvis. De senaste fem åren har koncernen genomfört underhåll och investeringar i befintligt bestånd motsvarande ca 2,2 mdkr per år i genomsnitt. Det ekonomiska utrymmet för underhåll och investering i befintligt bestånd på koncernnivå är cirka 2,2 mdkr per år under förutsättning att nyproduktionsvolymen är cirka 1 000 bostäder varav majoriteten hyresrätter över tid. Det ligger väl i linje med den analys som översiktligt gjorts av behovet i beståndet kopplat till den tekniska livslängden. Strategin kan innebära att det under en begränsad period på cirka fem till sju år behöver användas mer resurser då större planerade projekt genomförs samtidigt som arbetet med att ta hand om beståndet mer i den dagliga förvaltningen förstärks. Det tillsammans med en satsning att minska det ackumulerade underhållsbehovet skulle kunna betyda att det ekonomiska utrymmet på koncernnivå tillfälligt utökas till cirka 2,6 mdkr per år i genomsnitt för att därefter återgå till tidigare nivå. Budgetutrymmet fastställs årligen av styrelsen enligt sedvanlig process. Vid en nivå om cirka 2,6 mdkr årligen för underhåll och investering i befintligt bestånd medges en nyproduktionsvolym om cirka 650 hyresrätter per år i genomsnitt med en maximal belåningsgrad om 30 %. Jämfört med den senaste prognosen per november 2024 är 650 hyresrätter en lägre volym än vad som bedöms möjligt att leverera under åren 2026–2032 (850). Kan det under perioden byggas mer än 650 hyresrätter behöver nya finansiella beslut fattas vilka kan förändra förutsättningarna.

Bedömning ur ekologisk dimension

Bedömningen är att genomförandet av strategin kommer bidra positivt till att uppfylla Göteborgs Stads miljö- och klimatprograms mål om att minska den negativa

klimatpåverkan med 90 % till 2030. Det görs främst genom att öka bevarande och återbruk i kombination med att ta hand om beståndet mer i den dagliga förvaltningen (skötsel) med en grundinställning att laga snarare än att byta ut. De åtgärder som berör utemiljön bidrar till *Hela stadens grönska* genom att den biologiska mångfalden beaktas. Vid såväl nyproduktion som åtgärder i befintligt bestånd väljs material med omsorg för att i möjligaste mån undvika kostsamma underhållsåtgärder och korta underhållscykler. Lönsamma energieffektiviseringsåtgärder genomförs. Klimatanpassningsåtgärder värderas där stor risk föreligger i närtid (10 år).

Bedömning ur social dimension

Bedömningen är att strategin genom sysselsättningsmodellen kan få fler som bor i koncernens områden att bli en del av arbetsmarknaden och därigenom påverka den socioekonomiska utvecklingen positivt. Vidare gör ansvarsfullt underhåll att de boende genom dialog och inflytande ges möjlighet att påverka såväl standard som hyresnivå i samband med underhållsprojekt. Ambitionen är att de boende i hög grad kan få den önskade och efterfrågade standarden som de anser sig vara beredda att betala för. En strukturerad underhållsplanering med fokus på att laga i stället för att byta ut säkerställer i stor utsträckning att hyresgäster inte ska behöva lämna sina hem på grund av social omvandling och kostnadsökningar och att höga hyreshöjningar långsiktigt minimeras.

Bedömning av principiell beskaffenhet

I enlighet med *Göteborgs Stadshus AB:s anvisning för ärendeberedning inom koncernen* utgör Förvaltnings AB Framtidens ägardirektiv utgångspunkt för styrelsens bedömning av huruvida ett beslut är att betrakta som principiellt eller av större vikt. I anvisningen anges att ett ärende alltid ska, lämpligen under egen rubrik i beslutsunderlaget, innehålla en bedömning av ärendets principiella beskaffenhet med motiv till bedömningen.

Föreliggande ärende bedöms inte vara av principiell beskaffenhet. Ärendet innebär ingen ny riktning för bolaget och beslutet har inte heller väsentlig ekonomisk påverkan.

Strategin syftar till att i enlighet med Framtidenkoncernens bolags ägardirektiv säkerställa att ett koncerngemensamt systematiskt, långsiktigt underhållsarbete bedrivs där koncerngemensamma underhållsplaner är styrande för vilken typ av underhåll som ska prioriteras och vilka mål som ska nås.

Det ekonomiska utrymmet för underhåll och investering i befintligt bestånd på koncernnivå är cirka 2,2 mdkr per år under förutsättning att nyproduktionsvolymen är cirka 1 000 bostäder varav majoriteten hyresrätter över tid. Strategin kan innebära att det under en begränsad period på fem till sju år avsätts mer resurser då större planerade projekt genomförs samtidigt som arbetet med att ta hand om beståndet mer i den dagliga förvaltningen förstärks. Tillsammans med en satsning på att minska det ackumulerade underhållsbehovet kan det ekonomiska utrymmet på koncernnivå tillfälligt utökas till cirka 2,6 mdkr per år i genomsnitt för att därefter återgå till tidigare nivå. Dotterbolagens projekt avseende underhåll och investering i befintligt bestånd beslutas och godkänns i enlighet med Framtidenkoncernens riktlinje för projekt och investeringar.

Koncernen har finansiell beredskap för en produktion om cirka 1 000 bostäder per år, varav majoriteten är hyresrätter. Blir produktionen högre behöver nya finansiella beslut fattas och blir produktionen lägre kan utrymmet för underhåll och renovering utökas. I

affärsplanen för 2025 framgår att under kommande år är koncernens främsta prioritet att ta hand om befintliga bostäder och lokaler.

I nedanstående tabell framgår bolagets bedömning:

Exempel på frågor där kommunfullmäktiges ställningstagande ska inhämtas (ej uttömmande) som de anges i Förvaltnings AB Framtidens ägardirektiv:	Bolagets bedömning av om föreliggande ärende berör frågan (Ja/nej).
Ändring av aktiekapitalet.	Nej
Beslut om kapitaltillskott till bolag, som inte i särskild ordning delegerats till kommunstyrelsen, Stadshus AB eller till bolaget.	Nej
Fusion eller likvidering av bolag.	Nej
Förvärv, bildande eller avyttring av bolag, med undantag av sådana bolag som enbart har till syfte att paketera fastigheter inför ett förvärv eller en avyttring.	Nej
Förvärv eller avyttring av aktier eller andelar i delägda bolag, om kommunfullmäktiges godkännande är befogat med hänsyn till andelsförhållandena, verksamhetens art eller omständigheter i övrigt.	Nej
Bildandet av stiftelse.	Nej
Förvärv eller försäljning av fastighet av sådan omfattning att det påverkar bolagets långsiktiga ekonomi, oavsett om säljare/köpare är annat bolag i staden eller inte.	Nej
Strategiska investeringar som innebär ny inriktning för bolaget eller start av verksamhet inom nytt affärs- eller verksamhetsområde.	Nej, se bedömning ovan
Beslut som väsentligt påverkar bolagets, koncernens eller stadens ekonomi eller medför annan risk (t.ex. större investeringar eller avyttringar av tillgångar).	Nej, se bedömning ovan

Samverkan

2025-01-28 samverkades ärendet i koncernfackliga rådet.

Expedieras till

Bostadsbolaget, Poseidon, Familjebostäder, Gårdstensbostäder, GöteborgsLokaler och Framtiden Byggutveckling.

Bilagor

1. Protokollsutdrag från styrelsemöte 2025-04-01, §10.
2. Framtidenkoncernens strategi för underhåll av fastigheter 2025–2035.

Ärendet

Ärendet innehåller förslag till *Framtidenkoncernens strategi för underhåll av fastigheter 2025–2035*.

Beskrivning av ärendet

Bakgrund

Utvecklingen i omvärlden skapar ett behov av en förflyttning när det gäller hur tillgängliga resurser utnyttjas. Det handlar om såväl ekonomiska resurser som de naturresurser som tas i anspråk för att tillverka och transportera material som används vid underhållsarbeten samt hur konsekvenserna av klimatförändringarna tas omhand. De senaste fem åren har koncernen genomfört underhåll och investeringar i befintligt bestånd motsvarande ca 2,2 mdkr per år i genomsnitt. Ett av syftena med underhållsstrategin är att bidra till att uppfylla de bostadsförvaltande bolagens ägardirektiv, där det anges att: *Ett koncerngemensamt systematiskt, långsiktigt underhållsarbete ska bedrivas där koncerngemensamma underhållsplaner är styrande för vilken typ av underhåll som ska prioriteras och vilka mål som ska nås.*

Framtidens styrelse beslutade i affärsplanen för 2024 att en koncerngemensam underhållsstrategi ska tas fram med målsättning att:

- *Vi ska underhålla och renovera affärsmässigt så att våra hyresgäster har ett bra boende, våra områden utvecklas ekologiskt och socialt hållbart.*

Inriktningen anges till:

- *Färre stora projekt – mer löpande underhåll*
- *Minskad omfattning vid totalrenovering*
- *Icke-rivning eller återbruk som utgångspunkt*
- *Ökad användning av lokal arbetskraft*

I affärsplanen för 2025 framgår det att *Under kommande år är koncernens främsta prioritet att ta hand om befintliga bostäder och lokaler.*

I kommunfullmäktiges budget 2025 gavs Stadsfastighetsnämnden, Higab AB och AB Framtiden i uppdrag att öka sin antikvariska kompetens i syfte att vårda Göteborgs Stadsfastigheters kulturhistoriska värden och minska renoveringskostnaderna i samband med renoveringar. Framtidens styrelses anger i genomförandeplan för budget 2025 att uppdraget ska implementeras inom ramen för underhållsstrategin som tas fram under 2025 (föreliggande strategi).

Strategi

Det övergripande målet för strategin är att: *Vi ska underhålla våra fastigheter affärsmässigt med ekonomi i balans så att fastighetsvärdet ökar över tid, hyresgästerna har ett bra boende och att våra områden utvecklas ur samtliga hållbarhetsdimensioner.* Den övergripande inriktningen för strategin är: *Färre stora underhållsprojekt till förmån för mer regelbundet underhåll och skötsel i vardagen.*

För att uppnå önskad effekt av den övergripande inriktningen har fem strategiska inriktningar tagits fram:

1. Etablera en effektiv underhållsprocess

Ett tydligt ledarskap visar att vi tar hand om fastigheterna i den dagliga förvaltningen. Anskaffning av ett enhetligt underhållssystem (systemstöd).

2. Ökad kompetens inom fastighetsunderhåll

Olika aktiviteter för kompetensökning utifrån identifierat behov genomförs. En aktivitet kan till exempel vara hur vi ska ta oss an ett byggnadsvårdande förhållningssätt för vårt fastighetsbestånd.

3. Minskad negativ klimatpåverkan

Ökad andel bevarande och återbruk inom underhållsprojekt.

Klimatanpassningsåtgärder värderas där stor risk föreligger i närtid (10 år).

Lönsamma energieffektiviseringsåtgärder genomförs.

Den biologiska mångfalden beaktas i projekt som berör utemiljön.

Materialval som undviker kostsamma underhållsåtgärder och korta underhållscykler.

4. Ansvarsfullt underhåll

Målsättning att 50 % ska underhållas med basnivå (minimerad standardhöjning).

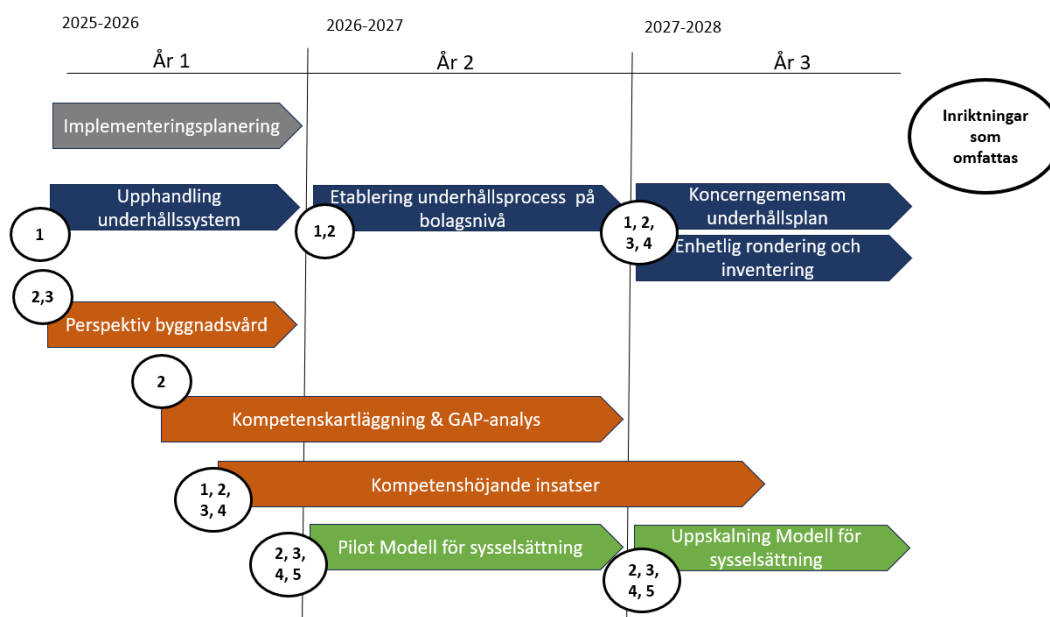
Hyresgästdialog och hyresgästinflytande tillämpas vid underhållsåtgärder, med ambition att de boende i hög grad kan få den önskade och efterfrågade standard de anser sig vara beredda att betala för. Bruksvärdeshyra ska tas ut för standardhöjande åtgärder.

5. En sysselsättningsmodell för enklare underhåll

En sysselsättningsmodell skapas tillsammans med marknadsaktörer. I modellen ska främst boende i beståndet som står utanför arbetsmarknaden ges en möjlighet till sysselsättning genom att få lära sig att utföra enklare underhåll. Det kan exempelvis handla om underhåll av fönster och allmänna utrymmen. Modellen ska vara skalbar och kunna förändras över tid. Ansvaret för att driva den färdiga och implementerade modellen ges till ett av dotterbolagen.

Genomförande

Efter beslut inleds en fas med planering och implementering. I nedanstående figur beskrivs några av de viktigaste aktiviteterna och leveranserna som kommer genomföras under de tre första åren av strategins genomförande.



Bolagets bedömning

Bolagets bedömning är att strategin skapar förutsättningar för koncernen att nyttja resurser effektivare, att ha en bättre kunskap om behovet i beståndet genom en koncerngemensam underhållsplan och att bidra till att uppfylla mål ur den ekologiska och sociala dimensionen. Ur det ekonomiska perspektivet är bedömningen att bolagen över tid bör kunna hantera underhållsstrategin inom de kassaflödeskrav som moderbolaget sätter årsvis. Bedömningen är också att det finns ett utrymme under en begränsad period på cirka fem till sju år där mer resurser används då större planerade projekt genomförs samtidigt som arbetet med att ta hand om beståndet i den dagliga förvaltningen förstärks. Det tillsammans med en satsning på att minska det ackumulerade underhållsbehovet betyder att det ekonomiska utrymmet på koncernnivå tillfälligt kan utökas till cirka 2,6 mdkr per år i genomsnitt för att därefter återgå till tidigare nivå.

Datum

Underskrift

Namnförtydligande

.....

Terje Johansson
VD Koncernchef

.....

Anna-Karin Trixe
Strategichef

Utdrag ur protokoll fört vid styrelsesammanträde
Förvaltnings AB Framtiden 2025-04-01

Vid protokollet:

Mohamed Hama Aldrin

Justeras:

Aslan Akbas

Martin Wannholt

§ 10

Framtidenkoncernens strategi för underhåll av fastigheter

Fredrik Davidsson redogör för Framtidenkoncernens strategi för underhåll av fastigheter 2025–2035, i enlighet med utsänd handling.

Hannah Klang yrkar att ärendet återremitteras enligt yrkande från V, S och MP (protokollsbilaga 1).

Beslut

Styrelsen beslutar att återremittera ärendet i enlighet med yrkandet.

Återremissyrkande från V, S och MP gällande ärende nr 10

I budgeten för Göteborgs stad står det

”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.”

Med budgeten i åtanke vill vi återremittera dokumentet för att styckena under ”punkt 4 Ansvarsfullt underhåll” bättre ska avspegla styrets intentioner.

Framtidenkoncernen är en del av Göteborgs Stad

Framtiden®

Framtidenkoncernens strategi för underhåll av fastigheter 2025–2035

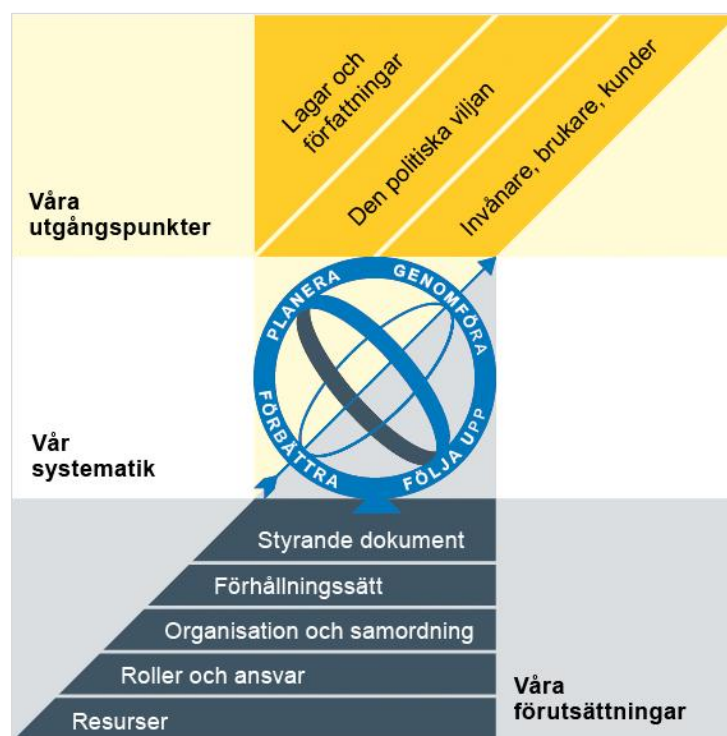


Planerande styrande dokument

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 strategi för underhåll av fastigheter 2025–2035			
Beslutad av: [Nämnd/styrelse/befattning]	Gäller för: [Text]	Diarienummer: [Nummer]	Datum och paragraf för beslutet: [Text]
Dokumentsort: [Dokumentsort]	Giltighetstid: [Giltighetstid]	Senast reviderad: [Datum]	Dokumentansvarig: [Funktion]
Bilagor: [Bilagor]			

Innehåll

Inledning	3
Syftet med denna strategi	3
Vem omfattas av strategin	3
Giltighetstid	3
Bakgrund	3
Ägardirektiv	4
Framtidens affärsplan	4
Koppling till andra styrande dokument	5
Stödjande dokument	5
Uppföljning av denna strategi	6
Nuläge Framtidenkoncernens underhåll av fastigheter	6
Utgångspunkter	6
Lagkrav	6
Begrepp	7
Strategi	8
Mål och inriktning	8
Begrepp och inriktning	9
Strategiska inriktningar	9
Ekonomi	11
Genomförande av strategin	12

Inledning

Syftet med denna strategi

Syftet med Framtidenkoncernens strategi för underhåll av fastigheter är att i de underhållsåtgärder som respektive bolag utför förena affärsnytta, boendenytt och samhällsnytta samt de tre hållbarhetsperspektiven – ekologiskt, ekonomiskt och socialt. Strategin ska möjliggöra en minskad negativ miljöpåverkan och att hyresgäster inte ska behöva lämna sina hem på grund av social omvandling och kostnadsökningar. Strategin ska ta höjd för behov av vissa klimatanpassningsåtgärder för att hantera skyfall, övertemperaturer och till viss del höjda havsvattennivåer. Strategin ska också säkerställa att ett koncerngemensamt systematiskt, långsiktigt underhållsarbete bedrivs där koncerngemensamma underhållsplaner är styrande för vilken typ av underhåll som ska prioriteras och vilka mål som ska nås.

Vem omfattas av strategin

Denna strategi gäller för Förvaltnings AB Framtiden, Bostadsbolaget, Poseidon, Familjebostäder, Gårdstensbostäder, GöteborgsLokaler och Framtiden Byggutveckling.

Giltighetstid

Denna strategi gäller för perioden 2025–2035.

Bakgrund

Framtidenkoncernen med sina åtta dotterbolag är en av Sveriges största bostadsförvaltare. Fastighetsbeståndet består av ett varierat bestånd med en tyngdpunkt i fastigheter med värdeår under 1960- 1970- och 1980 talen. Det genomsnittliga värdeåret för hela koncernens bestånd är 1980. Ett ekonomiskt hållbart fastighetsbestånd kräver ett kontinuerligt underhåll där intäkter finansierar nödvändiga underhållsåtgärder, vilket också möjliggör ett socialt hållbart fastighetsbestånd med hög attraktivitet och tillgänglighet. Utvecklingen i omvärlden skapar samtidigt ett behov av en förflyttning när det gäller hur tillgängliga resurser nyttjas. Det handlar om såväl ekonomiska resurser som de naturresurser som tas i anspråk för att tillverka och transportera material som används vid underhållsarbeten samt hur konsekvenserna av klimatförändringarna tas omhand. Ytterligare en aspekt är underhållsinsatsernas betydelse för koncernens arbete med områdesutveckling. Sammantaget innebär detta att vi behöver göra kloka sammanvägda val ur flera perspektiv för att använda koncernens resurser på ett så bra sätt som möjligt.

Ägardirektiv

I ägardirektiven för Bostadsbolaget, Familjebostäder, Gårdstensbostäder och Poseidon, nedan benämnda *bolaget*, framgår följande skrivningar som har en tydlig påverkan på utformningen av underhållsstrategin:

- Bolaget ska eftersträva att det inom koncernen erbjuds attraktiva och kvalitativa bostäder, upplåtna med hyresrätt, åt olika typer av bostadskonsumenter. Ett brett utbud av bostäder med stor valfrihet beträffande storlek, standard, prisbild och belägenhet ska eftersträvas. (kap 2 § 4)
- Fastighetsförvaltningen ska hålla god kvalitet och tillgodose de boendes och övriga brukares behov av trygghet, trivsel och service. Bolaget ska även, självt eller i samverkan med andra aktörer inom staden och tillsammans med andra, bidra till stärkt egenförsörjning och ökad välfärd i de bostadsområden där sådana behov finns. De boendes egna resurser och vilja att påverka sitt boende ska tas tillvara genom att de ges inflytande över sin bostad och dess närmaste omgivning. De boende ska därigenom ges möjlighet att påverka sina boendekostnader och övriga boendeförhållanden. (kap 2 § 5)
- Många bostäder är i behov av upprustning och energieffektivisering. I samband med upprustning och ombyggnad ska hyresgästerna involveras i en dialog. Ambitionen är att hyresgäster inte ska behöva lämna sina hem på grund av social omvandling och kostnadsökningar. Ett koncerngemensamt systematiskt, långsiktigt underhållsarbete ska bedrivas där koncerngemensamma underhållsplaner är styrande för vilken typ av underhåll som ska prioriteras och vilka mål som ska nås. Bolaget ska eftersträva koncerngemensam synergi i allt underhållsarbete. (kap 2 § 6)
- Bolaget ska aktivt sträva efter att minska den negativa miljöpåverkan som uppkommer i nyproduktion, ombyggnation och förvaltning. Särskild uppmärksamhet ska ägnas åt energieffektivisering i befintliga hus. Bolaget ska ge de boende goda förutsättningar att ta eget ansvar för den miljöpåverkan som uppkommer i det egna boendet. (kap 2 § 7)

Framtidens affärsplan

Framtidens styrelse beslutade följande i *Framtidenkoncernens affärsplan 2024*:

Mål: Vi ska underhålla och renovera affärsmässigt så att våra hyresgäster har ett bra boende, våra områden utvecklas ekologiskt och socialt hållbart.

Genom renovering och underhåll värdesäkrar vi våra fastigheter och bidrar till nöjda hyresgäster. Underhåll och renovering är också ett kraftfullt verktyg för områdesutveckling och prioriteras för att lyfta våra utvecklingsområden och där så är lämpligt underlätta för nyproduktion. En ny underhållsstrategi kommer att arbetas fram under 2024–2025. Mot bakgrund av det ekonomiska läget, ambitiösa klimat- och miljömål, behov av områdesutveckling och fastigheternas

underhållsbehov finns behov av förändring i arbetet. Syftet med strategin är att förena affärsnytta, boendenyttan och samhällsnytta samt de tre hållbarhetsperspektiven – ekologiskt, ekonomiskt och socialt. Strategin ska möjliggöra en minskad negativ miljöpåverkan och att hyresgäster inte ska behöva lämna sina hem på grund av social omvandling och kostnadsökningar. Strategin ska också ta höjd för behov av vissa klimatanpassningsåtgärder för att hantera skyfall, övertemperaturer och till viss del höjda havsvattennivåer. Strategin ska säkerställa att ett koncerngemensamt systematiskt, långsiktigt underhållsarbete bedrivs där koncerngemensamma underhållsplaner är styrande för vilken typ av underhåll som ska prioriteras och vilka mål som ska nås. I Framtidens genomförandeplan för 2025 års budget anges därtill att koncernens främsta prioritet under kommande år är att ta hand om befintliga bostäder och lokaler.

Inriktningen för strategin är:

- Färre stora projekt – mer löpande underhåll
- Minskad omfattning vid totalrenovering
- Icke-rivning eller återbruk som utgångspunkt
- Ökad användning av lokal arbetskraft

Koppling till andra styrande dokument

- Framtidenkoncernens strategi för minskad klimatpåverkan i byggprojekt 2025–2030
- Framtidenkoncernens strategi för utvecklingsområden
- Framtidenkoncernens plan för energieffektivisering 2024–2030
- Framtidenkoncernens plan för solenergi 2023–2030
- Framtidenkoncernens riktlinje för projekt och investeringar
- Ägardirektiv för Bostads AB Poseidon
- Ägardirektiv för Familjebostäder i Göteborg AB
- Ägardirektiv för Förvaltnings AB Göteborgs Lokaler
- Ägardirektiv för Gårdstensbostäder AB
- Ägardirektiv för Göteborgs stads bostadsaktiebolag
- Ägardirektiv för Förvaltnings AB Framtiden
- Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram
- Göteborgs Stads strategi *Vi planerar för en grön och robust stad*

I samband med att underhållsstrategin beslutas upphör *Framtidenkoncernens riktlinje för varsam renovering* att gälla.

Stödjande dokument

Under implementeringen och genomförandet av strategin kan ett antal stödjande dokument behöva tas fram.

Uppföljning av denna strategi

En uppföljning av strategin genomförs årligen avseende resultat utifrån mål och de fem strategiska inriktningarna. Uppföljningen rapporteras till Förvaltnings AB Framtidens styrelse.

Nuläge Framtidenkoncernens underhåll av fastigheter

I dagsläget hanterar bolagen inom koncernen underhållsprocessen på lite olika sätt. Det kan exempelvis betyda hur behovet systematiskt bedöms, förhållningssätt kring större insatser i förhållande till mindre åtgärder eller hur fastighetsbeståndet sköts i den dagliga förvaltningen för att minska behovet av större insatser över tid. För att koncernen ska lyckas leverera inom de målområden som är definierade i koncernens affärsplan är bedömningen att det krävs en förflyttning i hur arbetet med underhållet av beståndet genomförs. Utmaningarna finns i form av behovet av prioriteringar mellan åtgärder för att ha en ekonomi i balans, omvärldens påverkan som skapar behov av klimat- och energieffektiviseringsåtgärder, organisationens möjlighet att systematiskt bedöma behovet av underhåll och samtidigt ta hand om beståndet i den dagliga förvaltningen och andra sorters mål och till dem kopplade målkonflikter. De senaste fem åren har koncernen genomfört underhåll och investeringar i befintligt bestånd motsvarande ca 2,2 mdkr per år i genomsnitt.

Utgångspunkter

Lagkrav

Lag om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag (Allbolagen) anger att bolaget i allmännyttigt syfte ska förvalta fastigheter i vilka bostadslägenheter upplåts med hyresrätt, främja bostadsförsörjningen i ägarkommunen och erbjuda hyresgästerna möjlighet till boendeinflytande och inflytande i bolaget. I det allmännyttiga syftet ingår ett samhällsansvar som består av att tillgodose olika bostadsbehov, det vill säga inte enbart för grupper med särskilda behov eller som av olika skäl har en svag ställning på bostadsmarknaden, utan även att tillhandahålla ett varierat bostadsutbud av god kvalitet som kan attrahera olika hyresgäster. Verksamheten ska samtidigt bedrivas enligt affärsmässiga principer. Affärsmässiga principer innebär dels att bolagen av sina ägare inte ska ges några särskilda fördelar som gynnar dem ekonomiskt i förhållande till privata konkurrenter, dels att bolaget alltid ska utgå från vad som är långsiktigt bäst för bolaget. I det allmännyttiga syfte som ett kommunalt bostadsföretag har ingår även ett samhällsansvar. Det kan handla om etiskt, miljömässigt och socialt ansvarstagande och komma till uttryck i åtgärder som förväntas öka lönsamheten på lång sikt. Det betyder också att eventuella kostnadsökningar behöver mötas av intäktsökningar eller minskade kostnader exempelvis i form av drift.

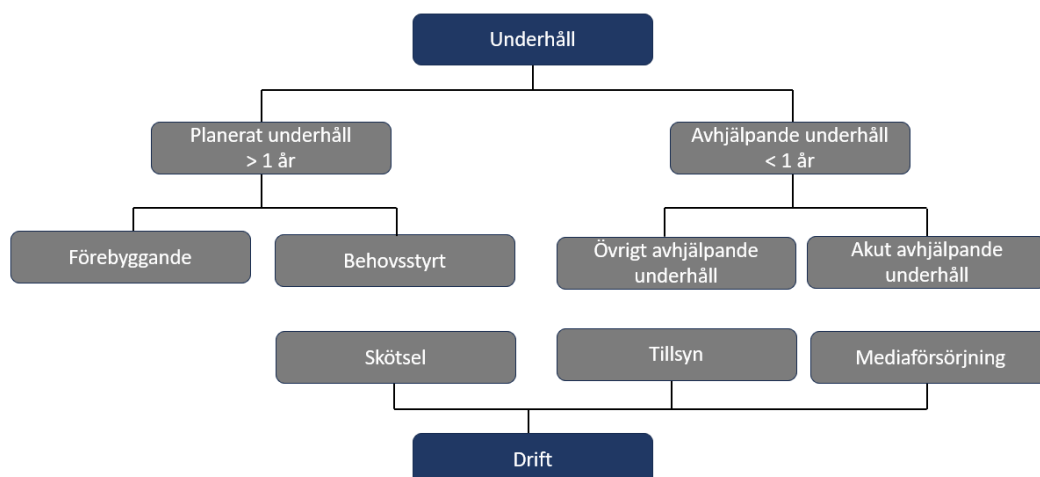
Plan- och bygglag (PBL) 8 kap 14 § anger följande: Ett byggnadsverk ska hållas i vårdat skick och underhållas så att dess utformning och de tekniska egenskaper som avses i 4 § i huvudsak bevaras. Underhållet ska anpassas till omgivningens karaktär och

byggnadsverkets värde från historisk, kulturhistorisk, miljömässig och konstnärlig synpunkt. Om byggnadsverket är särskilt värdefullt från historisk, kulturhistorisk, miljömässig eller konstnärlig synpunkt, ska det underhållas så att de särskilda värdena bevaras.

Begrepp

Underhåll definieras i PBL som en åtgärd som vidtas för att bibehålla eller återställa en byggnads konstruktion, funktion, användningssätt, utseende eller kulturhistoriska värde. I strategin används begreppet underhåll för åtgärder oaktat om de kostnadsförs i resultaträkningen eller aktiveras i balansräkningen (investering i befintligt bestånd). Underhåll kan delas in i planerade och avhjälpande underhållsåtgärder. De planerade åtgärderna sker med en tidshorisont längre än ett år och de avhjälpande åtgärderna sker inom loppet av ett år. För det planerade underhållet behöver de olika åtgärderna bedömas i en underhållsplan.

Drift är ett samlingsnamn för begreppen mediaförsörjning, tillsyn och skötsel och omfattar åtgärder för att hålla en fastighet i funktion. Till drift räknas åtgärder med ett förväntat intervall mindre än ett år vilka syftar till att upprätthålla funktionen hos ett förvaltningsobjekt.



Förebyggande: Här görs förebyggande åtgärder för att förhindra att skador inträffar och säkerställa funktionen inom en fastighet. Insatser bör bygga på en riskbedömning och kunskap om felfrekvens.

Behovsstyrt: Här handlar det om en rimlig ambitionsnivå för underhållsstandarden, hur långt kan en försämring tillåtas innan åtgärder vidtas. Här behöver den tekniska livslängden bedömas i kombination med okulär syn på plats.

Avhjälpande: Här görs oplanerade åtgärder för att åtgärda uppkomna fel för att återupprätta en funktionalitet. Åtgärderna utförs normalt genom reparation efter felanmälan, tillsynsrapportering eller larm.

Tillsyn och skötsel: Här upprätthålls i den dagliga förvaltningen funktionen för byggnader, installationer och markanläggningar i det korta perspektivet.

Strategi

Framtidenkoncernen förvaltar över 1 200 fastigheter med cirka 4 000 byggnader som tillsammans rymmer drygt 76 000 lägenheter och cirka 500 000 kvadratmeter kommersiella lokaler. Det innebär att var fjärde göteborgare bor i ett av våra hus. Det för med sig både ett stort ansvar och en stor möjlighet att göra skillnad. Att underhålla och sköta vårt omfattande fastighetsbestånd på bästa sätt kräver stora resurser, en väl genomtänkt systematik och ett starkt engagemang. Samtidigt måste vi arbeta affärsmässigt och effektivt, med begränsade ekonomiska resurser. Vi ska skapa ett bra boende för våra hyresgäster, bra lokaler för våra lokalyresgäster, säkra värdet och skicket på våra byggnader och samtidigt bidra positivt till miljö, klimat och övrig utveckling i Göteborgssamhället. Genom att använda och utveckla kompetens, ta ansvar, samarbeta, systematisera och dra nytta av modern teknik, kan vi tillsammans skapa en hållbar framtid för våra hyresgäster, våra fastigheter och till stora delar hela Göteborg – både ekonomiskt, ekologiskt och socialt. Under perioden 2025–2035 vill vi i större utsträckning arbeta med mindre projekt samt behovsstyrt underhåll och skötsel. En grundinställning ska vara att laga snarare än att byta ut. Vi kommer även framöver genomföra större underhållsprojekt men bara när det verkligen krävs.

Mål och inriktning

Det övergripande målet är att vi ska underhålla våra fastigheter affärsmässigt med en ekonomi i balans så att fastighetsvärdet ökar över tid, hyresgästerna har ett bra boende och att våra områden utvecklas ur samtliga hållbarhetsdimensioner.

Övergripande inriktning för strategin:

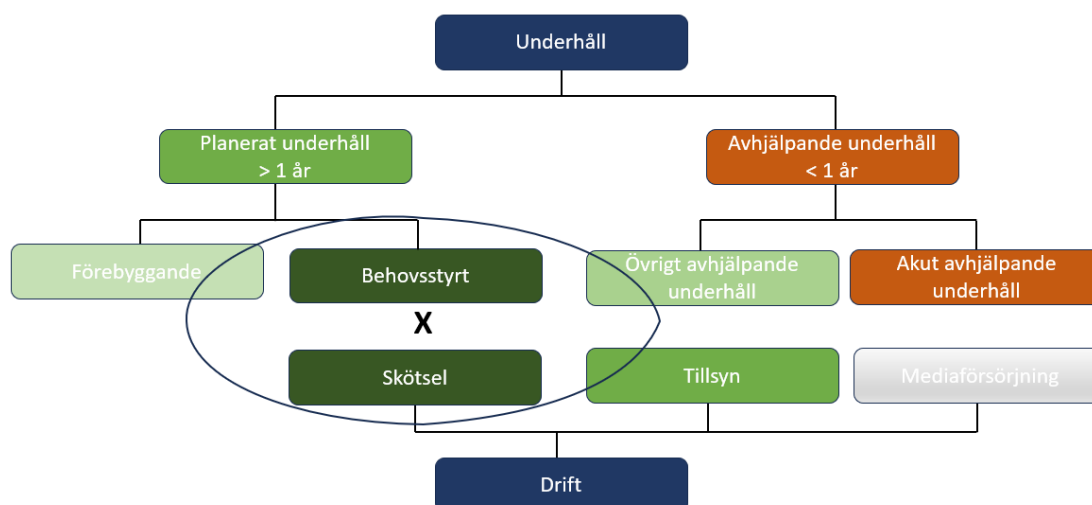
Färre stora underhållsprojekt till förmån för mer regelbundet underhåll och skötsel i vardagen.

För att komma framåt är det viktigt att arbeta med såväl grundläggande långsiktiga insatser som med pilotprojekt i de delar där vi ser att det finns goda förutsättningar att utveckla arbetssätt för att nå resultat. Vi behöver utveckla såväl befintliga som nya förhållningssätt till de metoder vi använder. Det kan handla om hur vi förhåller oss till relining i stället för stambyte eller stambyte av ledningar i en trappuppgång i stället för samtliga trappuppgångar i en byggnad. Det kan också innebära att ta hand om fönster i stället för att vänta på ett utbyte eller att laga en trasig takpanna direkt för att undvika stora följdskador. Vi ska ha ett förhållningssätt som går mer i linje med byggnadsvård än dagens storskaliga insatser. Vi behöver också jämföra oss med marknaden för att säkerställa att vi är affärsmässiga och kostnadseffektiva.

Uttryckt i underhållsbegrepp går vi från avhjälpande underhåll mot mer planerat, behovsstyrt underhåll i kombination med löpande småskaligt underhåll i den dagliga förvaltningen (skötsel).

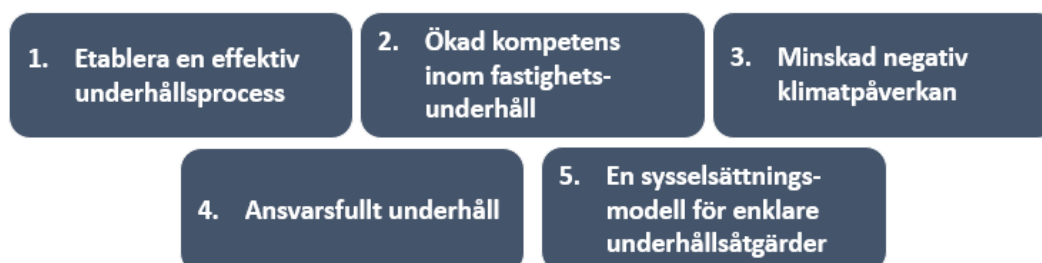
Begrepp och inriktning

Vi vårdar våra fastigheter med omtanke och precision genom en underhållsstrategi som fokuserar på långsiktigt värdeskapande.



Strategiska inriktningar

För att kunna göra förflyttningen och uppnå önskad effekt har vi fem strategiska inriktningar.



1 Etablera en effektiv underhållsprocess

- Ett tydligt ledarskap visar att vi tar hand om fastigheterna i den dagliga förvaltningen. Det betyder att vi ronderar regelbundet så att vi har kunskap om skick och behov. Det betyder också att vi åtgärdar mindre skador så att de inte får stora konsekvenser. På så sätt bidrar vi till att förlänga underhållsintervallen för mer omfattande åtgärder.
- Anskaffning av ett enhetligt underhållssystem (systemstöd) som hjälper oss att skapa förutsättningar för en effektiv och långsiktig koncerngemensam underhållsplanering. Vi behöver ha ständig kunskap om behovet i beståndet för att kunna utföra rätt åtgärder. Det betyder att vi behöver inventera våra fastigheter med vissa intervall för att kunna bedöma skick och behov. Underhållsplanen

fungerar tillsammans med okulär syn och dialog med medarbetare inom förvaltningen som underlag inför planering av åtgärder.

- Vi planerar, bedömer och prioriterar åtgärder där fara för tredje man, lagkrav, teknisk status och höga reparationskostnader är faktorer att ta hänsyn till. Vi åiterrapporterar i underhållssystemet efter genomförd åtgärd.
- Vid ett färdigställt nybyggnadsprojekt levererar Framtiden Byggutveckling relevant information om byggnaden som läggs in i underhållssystemet.
- Efterlevnad av regler och bestämmelser är en naturlig del i det vi gör. Vi arbetar i en organisation med tydliga ansvar och mandat där kostnadsmedvetenheten är god. I de fall vi ser att ny teknik skapar affärsnytta använder vi den.

2 Ökad kompetens inom fastighetsunderhåll

- Vi definierar vad nuläget och önskat läge i strategin innebär avseende kompetensbehov och utvecklingsinsatser för medarbetare. En del insatser för att öka kompetensen kan genomföras koncerngemensamt. Vid rekrytering av nya medarbetare utgår kravprofilen från det önskade läget.
- Ett identifierat kunskapsområde är hur vi ska ta oss an ett byggnadsvårdande förhållningssätt för vårt fastighetsbestånd.

3 Minskad negativ klimatpåverkan

- Vi skalar upp bevarande och återbruk. Det betyder att vi minskar användningen av nytt material. Vi lagar i stället för att byta ut, och i de fall byggnadsdelar av tekniska skäl måste bytas ska dessa i största möjliga utsträckning ersättas med likvärdiga material eller material med längre livslängd som i sin tur kan underhållas och inte är engångsprodukter.
- Vi klimatberäknar våra projekt och åtgärder för att kunna göra affärsmässiga val som bidrar till minskad klimatpåverkan i projekten.
- Vi värderar klimatanpassningsåtgärder (högt vatten/skyfall, värmeböljor) där riskanalys visar på stor risk i närtid (10 år).
- Vi genomför lönsamma energieffektiviseringsåtgärder
- Vi bidrar till *Hela stadens grönska** genom att den biologiska mångfalden beaktas i projekt som berör utemiljö.
- Vid såväl nyproduktion som åtgärder i befintligt bestånd väljer vi material med omsorg för att i möjligaste mån undvika kostsamma underhållsåtgärder och korta underhållsrytmerna. Gör vi kloka sammanvägda val bidrar det till att förbättra byggnadens negativa klimatpåverkan och det förvaltande bolagets ekonomi under byggnadens livscykel.

* Ett delprojekt/aktivitet inom ramen för Göteborgs Stads strategi: *Vi planerar för en grön och robust stad*.

4 Ansvarsfullt underhåll

- Vi strävar mot målsättningen att 50% av lägenheterna ska underhållas med basnivå (minimerad standardhöjning). Basnivån, som kan variera mellan olika projekt, ska erbjudas alla hyresgäster och enbart innehålla de åtgärder som är nödvändiga för att upprätthålla fastigheternas långsiktiga tekniska funktion och den lägsta acceptabla nivån för att långsiktigt värdesäkra fastigheterna. **Det i kombination med en strukturerad underhållsplanering med fokus på att laga i stället för att byta ut säkerställer i stor utsträckning att hyresgäster inte ska behöva lämna sina hem på grund av social omvandling och kostnadsökningar och att höga hyreshöjningar långsiktigt minimeras.**
- Vi ska också ge möjlighet till dialog och inflytande vid underhållsåtgärder så att våra hyresgäster i så stor utsträckning som möjligt kan påverka såväl standard som hyresnivå. Det betyder att vi samtidigt med den erbjudna basnivån erbjuder individuella möjligheter till tillval. Ambitionen är att de boende i hög grad kan få den önskade och efterfrågade standard som de anser sig vara beredda att betala för.
- För standardökande åtgärder ska vi informera om vilken hyrespåverkan åtgärderna medför. Vid alla underhållsåtgärder ska bruksvärdeshyra för standardhöjande åtgärder tas ut. Vid mer genomgripande åtgärder ska bruksvärdeshyra tas ut med hänsyn till relevanta jämförelselägenheter. **En rabatt på anpassningen till bruksvärdeshyran utan fastställd tidsgräns, om maximalt 20 procent, kan ges till befintliga hyresgäster. För att underlätta vid hyresjusteringar kan även infasningstrappor om upp till fem år användas. I undantagsfall kan denna tid förlängas. Nya hyror bedöms i snitt kunna ligga på en lägre nivå än övriga fastighetsägares i Göteborg.**

5 En sysselsättningsmodell för enklare underhåll

- Vi skapar en sysselsättningsmodell tillsammans med marknadsaktörer. I modellen ska främst boende i vårt bestånd som står utanför arbetsmarknaden ges en möjlighet till sysselsättning genom att få lära sig att utföra enklare underhåll. Det kan exempelvis handla om underhåll av fönster och allmänna utrymmen. Modellen ska vara skalbar och kunna förändras över tid.
- Dotterbolagen får i uppdrag att tillsammans med moderbolaget planera, utveckla, och implementera modellen. När modellen är implementerad driver Gårdstensbostäder modellen vidare för alla bolags räkning. Respektive bolag ropar av åtgärder från projektet.

Ekonomi

Bedömningen är att bolagen över tid bör kunna hantera underhållsstrategin inom ramen för de kassaflödeskrav som moderbolaget sätter årsvis. Det kan betyda att vissa av de strategier för att öka lönsamheten som framgår i *Framtidenkoncernens finansiella strategi* kan behöva genomföras för att lyckas. Det ekonomiska utrymmet för underhåll och

investering i befintligt bestånd på koncernnivå är cirka 2,2 mdkr per år under förutsättning att nyproduktionsvolymen är cirka 1 000 bostäder varav majoriteten hyresrätter över tid. Det ligger väl i linje med den analys som översiktligt gjorts av behovet i beståndet kopplat till den tekniska livslängden. Strategin kan innebära att det under en begränsad period på fem till sju år avsätts mer resurser då större planerade projekt genomförs samtidigt som arbetet med att ta hand om beståndet mer i den dagliga förvaltningen förstärks. Det tillsammans med en satsning på att minska det ackumulerade underhållsbehovet skulle kunna betyda att det ekonomiska utrymmet på koncernnivå tillfälligt utökades till cirka 2,6 mdkr per år i genomsnitt för att därefter återgå till tidigare nivå. Dotterbolagens projekt avseende underhåll och investering i befintligt bestånd beslutas och godkänns i enlighet med *Framtidenkoncernens riktlinje för projekt och investeringar*.

Genomförande av strategin

Ansvaret för strategins genomförande och rapportering av mål och indikatorer ligger hos respektive bolag där Fastighetsutvecklingsrådet samordnar uppföljning och vidarerapportering till koncernledning och styrelsen för Förvaltnings AB Framtiden. Efter beslut inleds en fas med planering och implementering. I nedanstående figur beskrivs några av de viktigaste aktiviteterna och leveranserna kopplat till de strategiska inriktningarna under de tre första åren av strategins genomförande.

