

Budget 2025

Stadsfastighetsnämnden



Innehållsförteckning

1	Inledning	2
2	Förutsättningar	3
2.1	Inriktningar i kommunfullmäktiges budget	3
2.2	Styrning och ledning	4
2.3	Personal	7
2.4	Ekonomi	8
2.5	Omvärldsanalys	11
2.6	Riskhantering	12
2.7	Sammanhållen stadsutveckling	13
3	Grunduppdraget	15
4	Nämndens mål och uppdrag	18
4.1	Politiska mål	18
4.2	Politiska uppdrag	20
4.2.1	Uppdrag från kommunfullmäktiges budget	20
4.2.2	Uppdrag från nämnd	21
4.2.3	Tidigare lämnade uppdrag från kommunfullmäktige och nämnd	22
4.3	Program och planer	23
5	Resursfördelning	25
5.1	Effektiv resursanvändning	26
5.2	Driftbudget	27
5.3	Investeringsbudget	30
5.3.1	Stadsfastighetsnämndens investeringar	31
5.3.2	Stadsfastighetsnämndens reinvesteringar	32
6	Sammanvägd bedömning	33

1 Inledning

2024 var ett år som präglades av en mycket ansträngd ekonomi och hårda prioriteringar inom verksamheten. Inför 2025 ser det ekonomiska läget ljusare ut både för Göteborgs Stad och för förvaltningen, med stöd av en långsam konjunkturåterhämtning men framför allt eftersom pensionskostnaderna blir väsentligt lägre när inflationen minskar. Inriktningen inför budgetarbetet har varit att skapa förutsättningar för leverans av grunduppdraget genom att stärka upp kärnverksamheten och fortsatt arbete med ordning och reda. Samtidigt som vi nu går en ekonomiskt bättre framtid till mötes har perioden vi lämnar bakom oss skapat stora behov i Göteborgs Stads verksamheter och inflationen har lämnat efter sig ett högt kostnadsläge som vi fortsatt måste hantera.

Göteborg Stad har högt satta mål att vara en jämlik och trygg stad där segregationen bryts och välfärden möter göteborgarnas behov. Vi ska också vara ledande i klimatomställningen, ha en hög biologisk mångfald och hantera klimatanpassningarna till följd av klimatförändringarna. De högt ställda målen innebär samtidigt målkonflikter när målen ställs mot varandra samt mot andra målsättningar såsom låga produktions- och driftkostnader. Att lyckas värdera och hantera målkonflikterna är en nyckelfråga under de närmaste åren. Stadsfastighetsförvaltningen har under 2024 arbetat intensivt för att bidra till målen och kommer att göra det även under kommande år. En förutsättning för goda leveranser är att alla medarbetare har en bra arbetsmiljö och goda arbetsvillkor. Det är så, i vårt dagliga uppdrag som förvaltningen bidrar till stadens måluppfyllelse och de är vår viktigaste resurs som vi måste värna.

Förvaltningen fortsätter att skapa miljöer där livet får ta plats. Tillsammans med våra hyresgäster och staden arbetar vi för att utveckla ekonomiskt, ekologiskt och socialt hållbara miljöer där människor känner trygghet, trivsel och delaktighet. Genom daglig drift, strategisk fastighetsförvaltning och utveckling av både befintliga och nya fastigheter arbetar vi för att vara en effektiv organisation som bidrar till en sammanhållen stadsutveckling.

I detta tredje år med ny organisation för stadsutveckling fortsätter vi att skapa en än mer sammanhållen, effektiv och transparent stadsutveckling för boende, besökare och näringsliv med fokus på att skapa nytta för dem vi är till för. Vi fortsätter att utveckla nya vägar i vårt processinriktade arbetssätt för att skapa större effektivitet och en starkare samarbetskultur.

Budgeten för verksamhetsåret 2025 präglas av att stärka organisationen. I de delar där besparingar tidigare varit nödvändiga för att nå budget i balans, arbetar förvaltningen för en mer hållbar och effektiv verksamhet med fortsatt fokus på ordning och reda. Ett högt förändringstryck internt och externt tillsammans med historiskt höga investeringsvolymerna för utveckling av beståndet innebär att vi måste vara tydliga och prioritera vad som är viktigast för oss för att skapa nytta för de vi är till för, våra hyresgäster.

Martin Blixt

Förvaltningsdirektör

Stadsfastighetsförvaltningen

2 Förutsättningar

2.1 Inriktningar i kommunfullmäktiges budget

Budgeten är förändringsinriktad. Den beskriver huvuddragen i vad som ska förändras i verksamheterna. Inriktningarna anger de strategier och arbetssätt som huvudsakligen förväntas bidra till måluppfyllelse. Alla nämnder och bolagsstyrelser ska ha ett befolkningsperspektiv med fokus på de som Göteborgs Stad är till för. Nämnder och bolagsstyrelser ska även ha ett kommunövergripande perspektiv. Samarbetet över förvaltnings- och bolagsgränser ska förstärkas, särskilt där det krävs för att uppnå kommunfullmäktiges mål, inriktningar och uppdrag. Arbetet med de tre hållbarhetsdimensionerna (social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet) ska integreras i ordinarie arbete och arbetet inom hållbarhetsdimensionerna ska samordnas. Samtliga nämnder och bolagsstyrelser ska ha ett systematiskt miljöarbete i enlighet med Göteborgs Stads anvisning för systematisk miljöledning.

Styrningen ska vara tillitsbaserad i större utsträckning än idag. Den tillitsbaserade styrningen ska genomsyras av delegering, brukarfokus, öppenhet och dialog.

En fortsatt minskning av administrativa arbetsuppgifter och kostnader ska genomföras under året inom ledning, styrning och marknadsföring, genom digitalisering och borttagning av arbetsuppgifter. Alla nämnder ska redovisa kostnadsreduceringar i delårsrapporterna för 2025. Åtgärder som ökat inkomster ska också redovisas. Den särskilda anställningsprövningen från 2024 kvarstår men justeras för att inte omfatta kortvariga anställningar som vikariat.

Personal

I kommunfullmäktiges budget anges att Göteborgs Stads viktigaste resurs är de omkring 60 000 anställda som arbetar inom en mängd yrkesområden. Den främsta utmaningen är att möta de omfattande behoven av kompetensförsörjning. Samtliga verksamheter ska därför arbeta med Göteborgs Stads plan för kompetensförsörjning 2024-2026. För att rekrytera och behålla personal ska Göteborgs Stad erbjuda hälsofrämjande arbetsplatser där innebörden och fördelningen av arbetsmiljöuppgifter ska vara tydlig.

I det fortsatt svåra ekonomiska läget ska välfärdspersonalen och första linjens personal prioriteras. Göteborgs Stads kommunikationsarbete ska fortsatt effektiviseras och bli mer ändamålsenligt. Verksamheterna och personalen ska skyddas från otillåten påverkan.

Erfaren personal har mycket värdefull kompetens. Göteborgs Stad ska därför erbjuda en arbetssituation som möjliggör ett hållbart arbetsliv, där mentorskap och metodhandledning för nyanställda kan vara en del.

Miljö, klimat och energi

Göteborgs Stad ska vara en föregångare i miljö- och klimatarbetet och bli en av EU:s första klimatneutrala städer 2030. För att uppnå tydliga utsläppsminskningar under mandatperioden krävs stora systemförändringar och nytänkande. I nämndens nedbrytning av budget till genomförandeplan betonas vikten av att ansluta så många fastigheter som möjligt till fjärrvärme och fjärrkyla och att förvaltningens arbete med återbruk ska intensifieras.

Göteborg ska ha en hållbar och robust energiförsörjning och vara en grön stad med

levande natur och fungerande ekosystemtjänster nu och i framtiden.

Funktionsrätt

Göteborg ska vara en inkluderande stad där alla kan delta på lika villkor. För att nå dit måste funktionsrätts- och tillgänglighetsperspektivet inkluderas i alla områden.

För personer med funktionsnedsättning som försörjer sig genom statliga ersättningar är den ekonomiska utsattheten stor. Göteborgs Stad ska vara en förebild som arbetsgivare och erbjuda fler praktikplatser, inklusive för elever på anpassad gymnasieskola, och anställningar med olika typer av lönebidrag.

Bostäder och lokaler

Till 2026 års slut ska 25 000 bostäder planeras, framför allt genom att påbörja planering för kvartersstad på ytor som sedan tidigare identifierats som lämpliga för bostadsbyggnation.

I första hand ska befintliga bostäder och lokaler underhållas och renoveras. Hållbarhet och återbruk ska vara utgångspunkten för fastighetsförvaltningen. Göteborgs Stad ska aktivt arbeta med att ställa höga krav på miljömässigt byggande och samtidigt hålla låga hyror i nybyggnation, det gäller även boenden med särskild service.

Vidare anges att Göteborgs Stad länge haft fördröjning i planeringen av välfärdslokaler, idrottslokaler och annan kommunal service. För att kunna producera fler bostäder i centrala och halvcentrala lägen är det viktigt att välfärdsnämnderna får möjlighet att inkomma med synpunkter tidigt kring behoven av offentlig service och samhällsfunktioner. Ny kommunal service ska i högre grad inhysas i multifunktionella fastigheter.

I samband med övernattningsverksamhet vid idrottscuper och andra föreningsarrangemang för ungdomar ska Göteborgs Stads riktlinje för hantering och upplåtelse av (skol-)lokaler följas.

Inköp och upphandling

Göteborgs Stad ska ställa långtgående miljömässiga, sociala och etiska krav vid upphandling för att sänka kostnaderna och bidra till social och ekologisk hållbarhet. Inköpsprocessen ska präglas av cirkularitet och minimal påverkan på miljö och klimat. Dessa principer ska tillämpas av alla upphandlande aktörer och inkluderas i avtalen.

Genom en effektiv inköpssamordning, samordnad varudistribution och höjd beställarkompetens förbättras både energi- och resurseffektiviteten.

Kategoristyrningsmodellen ska implementeras fullt ut i alla verksamheter.

Ramavtalen ska nyttjas i hög grad av både nämnder och bolagsstyrelser.

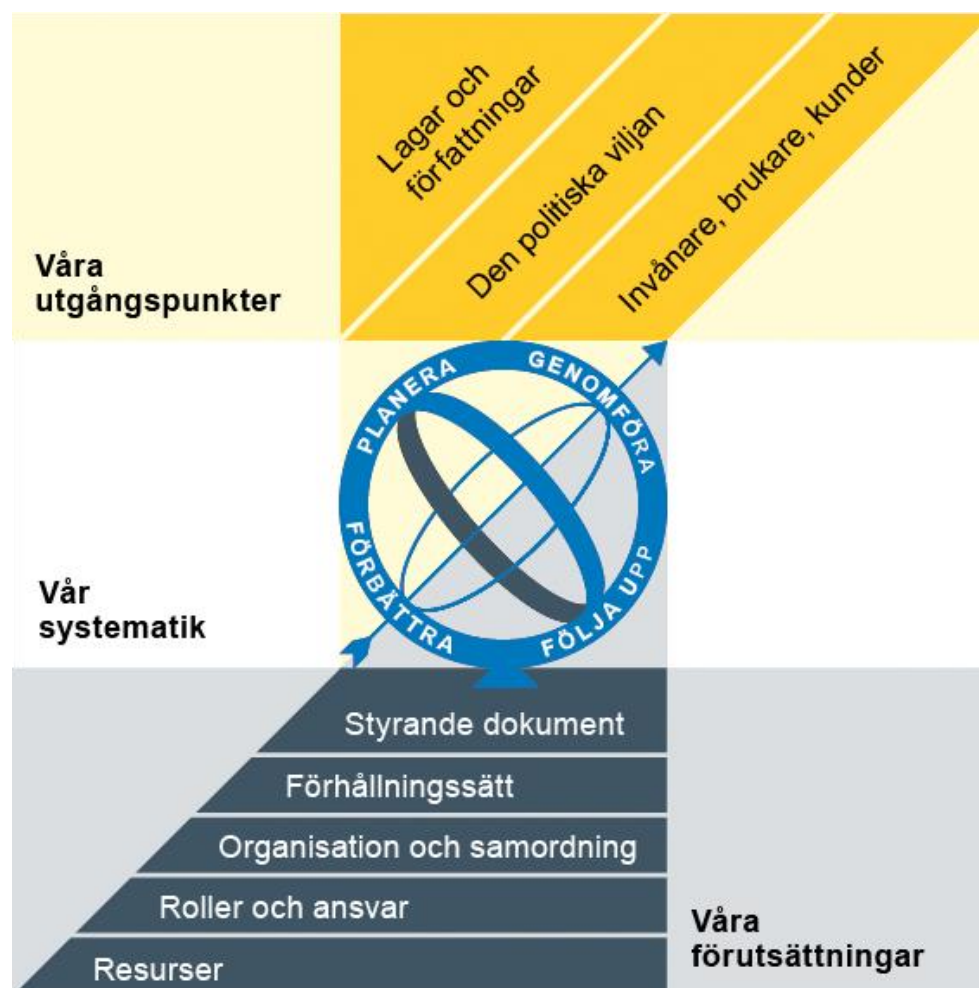
2.2 Styrning och ledning

Stadsfastighetsnämnden är en av Sveriges största fastighetsorganisationer för samhällsservice. Uppdraget innebär att tillhandahålla verksamhetslokaler, vilket inkluderar att förvalta och drifva, hyra in, bygga om samt bygga nytt. Tillsammans med hyresgästerna tar nämnden ansvar för att skapa hållbara miljöer att utvecklas och trivas i. Miljöer där livet får ta plats.

Stadens styrsystem

Stadsfastighetsnämndens uppdrag regleras i nämndens reglemente beslutat av kommunfullmäktige. Nämnden leder verksamheten främst genom två arbetsformer,

dels styrning, uppföljning och kontroll, dels ärende- och beslutsprocessen.



Systematiken utgår ifrån Göteborg Stads styrsystem som tar sin utgångspunkt i lagar och författningar, den politiska viljan samt stadens invånare, brukare och kunder. För att säkerställa att politiska beslut får genomslag, att förvaltningen har god ekonomisk hushållning och att medborgarna får överenskommen service krävs förutsättningar i form av resurser, roller och ansvar, organisation, förhållningssätt och styrande dokument. För att utveckla verksamheten bedrivs ett systematiskt kvalitetsarbete med en röd tråd från planering och genomförande till uppföljning, ständiga förbättringar och utveckling.

Från kommunfullmäktiges budget till lokalt budgetdokument

Göteborgs Stads budget är det övergripande och överordnade styrdokumentet för samtliga nämnder och bolagsstyrelser. Budgeten anger kommunfullmäktiges mål och inriktningar samt ekonomiska ramar för verksamheten. Planer, program, riktlinjer, uppdrag, inriktningar och andra styrdokument som kommunfullmäktige, nämnder och bolagsstyrelser har antagit ska följas och genomföras, men är underordnade budgeten.

Göteborgs Stads politiska inriktning styrs av sju övergripande mål som gäller för samtliga nämnder och bolagsstyrelser. Målen gäller för hela mandatperioden och måluppfyllelse ska eftersträvas snarast möjligt.

Nytt för 2025 är införandet av genomförandeplaner. Politikerna i nämnder och bolagsstyrelser ska ta fram genomförandeplaner för Göteborgs Stads budget och anta dem innan nämnden eller styrelsen beslutar om budget/affärsplaner. Syftet med genomförandeplanerna är framför allt att förverkliga målen och uppdragen i

Göteborgs Stads budget. I genomförandeplan och budget anger nämnden hur de avser att arbeta för att nå god måluppfyllelse.

Det är stadsfastighetsnämndens ansvar att göra verklighet av budgetens inriktningar och mål. Förvaltningen föreslår konkretiseringar av målen utifrån vad som bedöms möjligt att genomföra. Budgeten anger de strategiska vägval som behövs för att i större utsträckning nå målen.

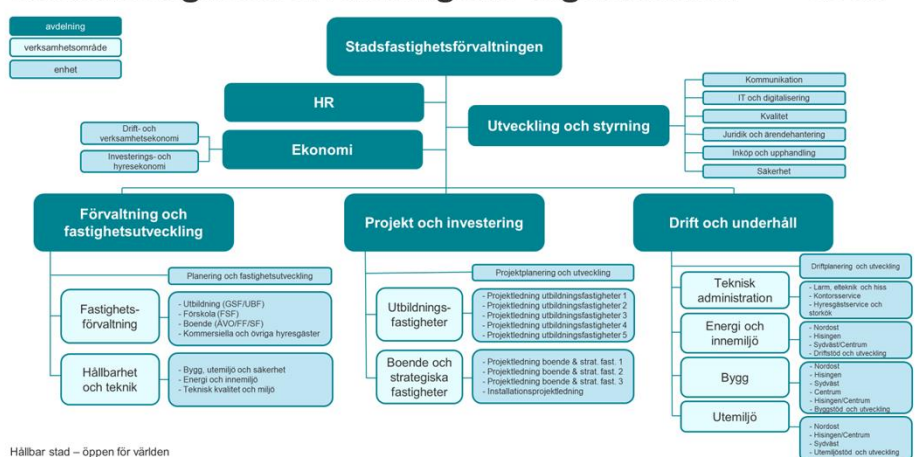
När nämnden tagit beslut om budgeten, tar förvaltningen hand om mål och uppdrag och planerar verksamhetens genomförande av dessa tillsammans med grunduppdraget.

Organisation och arbetssätt

Linjeorganisation

Stadsfastighetsförvaltningen har drygt 700 anställda fördelade på sex avdelningar. Förvaltningsledningen leds av förvaltningsdirektören och består av avdelningschefer, kommunikationschef, förvaltningscontroller samt ledningskoordinator.

Stadsfastighetsförvaltningens organisation



Under 2025 kommer förvaltningens resurser kopplade till säkerhet, informations- och elsäkerhet att samlas i en nybildad enhet på avdelning utveckling och styrning. Avdelning drift och underhåll kommer under 2025 att genomföra en organisationsöversyn för att kartlägga möjligheten till organisationsförändring som speglar hyresgäster samt övriga förvaltningens verksamhetsavdelningar, förvaltning och fastighetsutveckling samt projekt och investering.

Projektstyrning

Stadsfastighetsförvaltningen arbetar med projektstyrning utifrån projektmetodiken XLPM. En gemensam projektmetodik gör det möjligt för ledningen att sätta ramar för verksamheten, beställa tydliga uppdrag och projekt och ge stöd i genomförandet så att hållbara effekter för verksamheten och samhället i stort uppnås på ett resurs- och kostnadseffektivt sätt. Ramverket gör det också möjligt att följa upp mot plan och att rapportera så att ledningen kan fatta väl underbyggda beslut.

Under 2025 kommer förvaltningen arbeta med att fortsätta utveckla portföljstyrningen för att säkerställa att rätt insatser prioriteras utifrån önskade effekter och måluppfyllelse.

Processorienterat arbetssätt

För att konkretisera och effektivisera leveranserna har förvaltningen ett

processbaserat ledningssystem som, genom flöden i form av processer, beskriver hur förvaltningen till exempel bygger och förvaltar stadens fastigheter. Processorienteringen syftar till att beskriva hur organisationens alla delsystem bildar en helhet; målbild, processarkitektur, organisationsstruktur, kompetens, resurser, medarbetarskap, ledarskap, värderingar och organisationskultur. För att nå syftet med att arbeta processorienterat krävs fortsatt utveckling och ständig förbättring av arbetssätt, processer och ledarskap både inom förvaltningen och mellan de stadsutvecklande förvaltningarna.

Strategisk utvecklingsplan

För att sätta en tydlig riktning framåt har förvaltningen tagit fram en målbild som syftar till att förtydliga hur förvaltningen planerar att utveckla och effektivisera verksamheten utifrån grunduppdraget. En strategisk utvecklingsplan finns framtagen som syftar till att konkretisera hur förvaltningen når upp till målbilden genom att inkludera fyra fokusområden med tillhörande strategier. Planen är även ett verktyg för att arbeta vidare med de bärande principerna från ny organisation för stadsutveckling samt stadens förhållningssätt.

2.3 Personal

Kompetensförsörjning

Det övergripande målet med kompetensförsörjningen är att förvaltningen kan bemanna organisationen med den kompetens som krävs för att nå verksamhetens mål och uppdrag på lång och kort sikt. Kompetensförsörjning innehåller allt ifrån att attrahera och rekrytera rätt kompetens till att skapa förutsättningar genom exempelvis att aktivt arbeta för att förebygga tystnadskultur som gör att befintlig personal vill arbeta kvar och utvecklas tillsammans på förvaltningen. Förvaltningens viktigaste resurs är medarbetarna som arbetar inom en mängd yrkesområden.

Stadsfastighetsförvaltningens kompetensförsörjningsplan vilken togs fram 2024 har sin utgångspunkt i stadens plan. Fokusområden i planen är:

- Utveckla verksamheten
- Tillvarata och attrahera kompetenser på arbetsmarknaden
- Utveckla kompetensen inom förvaltningen
- Bibehålla ett hållbart arbetsliv
- Konkurrenskraftiga arbetsvillkor

Både den lång- och kortsiktiga kompetensförsörjning har identifierats som en strategiskt avgörande nyckelfråga för hela förvaltningen. Det innebär ett fortsatt långsiktigt och uthålligt arbete med bland annat attraktiva anställningsvillkor och arbetsmiljö, insatser inom chefsutveckling/chefsförsörjning, samordnad och kvalitetssäkrad rekrytering, ändamålsenlig introduktion och regelbunden kompetensutveckling.

Inom ramen för kompetensförsörjning ligger också att i ett kort perspektiv vara restriktiva vid rekryteringar. Alla rekryteringar, både utökningar och ersättningsrekryteringar, ska noga övervägas och andra alternativ ska beaktas innan rekrytering sker i enlighet med lokalt samverkansavtal för Göteborgs Stad.

Arbetsmiljö och hållbart arbetsliv

Alla anställda ska ha en god arbetsmiljö och goda arbetsvillkor. Förvaltningen har ett fortsatt fokus på arbetet för en inkluderande arbetsplats. Kunskap och insikt om normer och maktordningar, språkets betydelse och vikten av dialog ska genomsyra

organisationen och bidra till en arbetsmiljö fri från kränkningar och trakasserier. Arbetet för en inkluderande arbetsplats är införlivat i förvaltningens ordinarie verksamhet och utbildning sker kontinuerligt av nya medarbetare och chefer.

En god arbetsmiljö förutsätter ett väl fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete. Det krävs ett aktivt arbete med arbetsmiljöfrågor, både avseende den fysiska, sociala och organisatoriska arbetsmiljön och stödet till cheferna kommer att stärkas inom arbetsmiljöområdet. Nämnden ska tillämpa tillitsbaserad styrning där fördelningen av arbetsmiljöansvaret är tydlig och ansvar och befogenheter ska klargöras. Förvaltningens arbetsmiljöarbete kommer under året att ha fokus på att säkerställa kompetenser i förvaltningen

Förvaltningen ska präglas av en personalpolitik som bygger på engagemang, förtroende, tillit och delaktighet. Arbetet med att fortsätta utveckla verktyg, processer och riktlinjer samt utbilda chefer för att ge de bästa möjliga förutsättningarna för en sund organisationskultur och en god arbetsmiljö kommer att fortsätta.

Under 2025 kommer förvaltningen omvärldsbevaka och se över möjligheterna till hur en arbetstidsinnovation kan hanteras inom ramen för befintlig budget, kollektivavtal och förmåner inom staden. Möjligheter skulle även kunna finnas i att se över användandet AI och digitalisering för att uppnå större möjligheter till återhämtning och en bättre arbetsmiljö.

Organisationskultur och ledarskap

Förvaltningen strävar efter ett gemensamt ledarskap där ledare agerar tillsammans och tar vara på många perspektiv och kompetenser. Förvaltningen fortsätter arbetet med det gemensamma ledarskapet från delar till helhet. Stadens fyra förhållningssätt och de bärande principerna som de stadsutvecklande förvaltningarna tagit fram ska vara vägledande. Ledarskapet och organisationskulturen ska präglas av psykologisk trygghet, tillitsbaserad styrning samt att chefer och ledare är trygga i att leda i förändring. Det är av stor vikt att de organisatoriska förutsättningarna finns så att chefer och medarbetare kan skapa bra verksamhet och en god arbetsmiljö. Stödet från HR till cheferna behöver utvecklas i riktning mot ett mer operativt och verksamhetsnära stöd

Förvaltningen bygger organisationskultur tillsammans med de övriga stadsutvecklande förvaltningarna. Samverkan och samarbete sker inom en rad områden och strävan är att utveckla och utvidga samarbetsytorna än mer.

2.4 Ekonomi

Ekonomiskt läge kommunsektorn

Sveriges Kommuner och Landsting (SKR) bedömer att Sverige är inne i en lågkonjunktur som bottnar 2024. Konjunkturåterhämtning finns i sikte men den blir långsam. Det är främst de svenska hushållens konsumtion som inledningsvis driver den svenska konjunkturuppgången. Under nästa år bedöms även en något starkare tillväxt för exporten bidra till att stärka svensk BNP. SKR räknar med att BNP ökar med en knapp procent 2024 och drygt tre procent 2025. Trots en klart starkare tillväxt kommande år dröjer det flera år innan vi helt har lämnat lågkonjunkturen bakom oss. Effekten av det amerikanska valet och eventuella införandet av tullar kan komma att påverka exporten och därmed BNP-tillväxten negativt.

Det som har störst betydelse för kommunernas ekonomi är kombinationen av intäkter och pris- och löneökningar. Under både 2023 och 2024 har priser och löner ökat snabbare än skatteunderlaget vilket därmed urholkat värdet av intäkterna rejält

i kommunerna. Det är första gången under 2000-talet som det reala skatteunderlaget minskar två år i rad. År 2025 ändras förutsättningarna helt. Pris- och löneökningarna blir negativa (det vill säga det blir alltså pris- och löneminskningar) i och med att pensionskostnaderna minskar så kraftigt att de överstiger övriga pris- och löneökningar. Skatteunderlaget ökar också snabbare nominellt till följd av tillväxten i ekonomin och fler arbetade timmar. Sammantaget gör detta att skatteunderlaget reellt sett stärks med nästan fem procent 2025, något som troligen aldrig inträffat tidigare. Samtidigt har den tidigare generella kostnadsökningen skapat stora behov som innebär fortsatta ekonomiska svårigheter.

I juli 2024 presenterade Utjämningskommittén ett förslag till förändringar av systemet för kommunalekonomisk utjämning. Om det genomförs är det många av de kommuner som nu har höga överskott (exempelvis Göteborgs stad) som skulle få negativa förändringar och många av de kommuner som har underskott som skulle få positiva förändringar jämfört med dagens utjämning. Göteborgs Stad är kritisk till flera punkter i förslaget som, om det genomförs, kommer att försämra stadens ekonomi.

Det är viktigt att sätta kommunernas resultat i relation till de nödvändiga investeringar som behöver genomföras. Ju högre investeringsnivå desto starkare behöver resultatet vara för att finansiera investeringarna. Tillväxtkommuner har i regel en högre investeringsnivå än kommuner som inte växer, då inflyttning kräver utbyggnad av infrastruktur och kommunala fastigheter. Samtidigt kan en låg investeringsnivå tyda på eftersatt underhåll och stora kommande behov av upprustning som inte syns i räkenskaperna. Även då krävs överskott för att finansiera de kommande investeringarna. Göteborgs Stad har stora investeringsbehov inom bland annat stadsfastighetsnämndens ansvarsområde, för såväl eftersatt underhåll som nyinvestering. Till detta kommer behov inom civilt försvar och trygghet. Utredningen om Kommuners och regioners grundläggande beredskap inför kris och krig föreslår en lag som utökar och tydliggör sektorns ansvar och som innebär betydande kostnadsökningar. Lagen träder i kraft 2027 men givet det allvarliga säkerhetsläget agerar Göteborgs Stad och stadsfastighetsnämnden redan nu i dessa frågor.

Kommunsektorns och Göteborgs Stads låneskuld fortsätter att växa kraftigt som en följd av investeringsbehovet. Därmed ökar kostnaderna för avskrivning och ränta (kapitalkostnader).

En svagare befolkningsutveckling medför att de kommunala behoven förändras, framförallt när det föds och beräknas födas markant färre barn och när andelen äldre ökar. Det skapar utmaningar för välfärdens långsiktiga finansiering när andelsmässigt färre ska försörja andelsmässigt fler, men även problem i kompetensförsörjningen.

Göteborgs stads ekonomiska läge och förutsättningar enligt stadens budget

Även för Göteborgs Stad ser det ekonomiska läget enligt augustis skatteprognos bättre ut 2025 än de två senaste åren. Skatteintäkterna ökar, inflationen ligger sedan i juni 2024 under Riksbankens inflationsmål, pensionskostnaderna blir lägre och styrräntan blir lägre. Göteborgs Stads internränta är på samma nivå som 2025, på 2,25 procent.

Verksamhetsnämndernas budgetramar räknas upp enligt prisindex för kommunal verksamhet (PKV). Nämnder inom utbildning och omsorg justeras för befolkningsförändringar. En riktad besparing på ledningsarbete, marknadsföring och administration ska genomföras för att omfördela resurser till verksamheter som gör skillnad för göteborgarna. Enligt budgeten säkras välfärden och miljöarbetet genom både generella budgettillskott och riktade satsningar för Göteborgs Stads

verksamheter.

Budgeten anger att den prioriterar mellan de stora behov som finns i Göteborgs Stads verksamheter och konstaterar att inflationen har lämnat efter sig ett högt kostnadsläge som inte fullt ut kan kompenseras för. Vidare anges att satsningar och kompensationer för kostnader vägts mot varandra för att i ett fortsatt svårt ekonomiskt läge kunna prioritera välfärden och klimatomställningen.

Investeringarna ökar, dock i något långsammare takt än vad som är budgeterat. I budgeten konstateras att det är avgörande att nödvändiga investeringar i infrastruktur, bostäder, välfärdslokaler och klimatåtgärder faktiskt blir av och bidrar till Göteborgs Stads utbyggnadsplaner. Det är samtidigt viktigt att hålla en egenfinansieringsgrad enligt målet i samband med att investeringarna ökar för att inte kapitalkostnaderna ska hota välfärdens långsiktiga finansiering.

Kapitalkostnaderna för den skattefinansierade delen av kommunen prognostiseras att öka kraftigt framåt. För att minska risken att allt större del av välfärdens finansiering går till kapitalkostnader så ska investerande nämnder enligt budgeten inför ordinarie budgetprocess värdera investeringar. Nämnderna ska redogöra för hur kostnader för kommunens investeringar och därmed även kommande kapitalkostnader kan minska genom prioriteringar, ändrade riktlinjer, minskade kostnader eller ökande intäkter.

Finansiering av stadsfastighetsnämnden

Stadsfastighetsnämnden ska enligt budget fortsatt inte ha något kommunbidrag utan finansieras genom egna intäkter.

Det finns en kommuncentral avsättning för Krisberedskap och civilt försvar, förmågehöjande åtgärder uppgående till 15 miljoner kronor. Tidigare har stadsfastighetsnämnden fått täckning för ökade kostnader genom avrop och kan sannolikt få det även för 2025. Långsiktig finansiering för investering och förvaltning av anläggningstillgångar inom detta område är dock fortsatt oklar.

Stadsfastighetsnämnden har fått en ram för investeringsutgifter som är 20 miljoner kronor högre än vad nämnden nominerat. Det beror på att nämnden även fått investeringsram för investeringar inom civilt försvar och krisberedskap. Den löpande finansieringen är dock, som nämns ovan, inte säkrad i budgeten.

Ny budgetpost till stadsfastighetsnämnden

En särskild avsättning görs i kommunfullmäktiges budget för att delfinansiera evakuering- och omställningskostnader i samband med ny- och ombyggnationer av lokaler. Stadsfastighetsnämnden hanterar från och med 2025 denna avsättning för att göra avrop för dessa kostnader. Tidigare har den hanterats av kommunstyrelsen. Stadsfastighetsförvaltningen konstaterar att beloppet, precis som tidigare år, väsentligt understiger senaste prognosen för dessa kostnader. Förvaltningen har dialog med stadsledningskontoret och håller på att utveckla arbetsformer för att hantera den särskilda avsättningen gentemot nämndens hyresgäster.

Uppdrag som påverkar stadsfastighetsnämndens hyresgäster

Kommunstyrelsen får i uppdrag att föreslå en reviderad modell för nämnder som idag får kompensation för befolkningsförändringar som bättre tar hänsyn till den omställningstid som krävs i samband med expansion och avveckling. Syftet är att skapa bättre planeringsförutsättningar för dessa nämnder. Återrapportering ska ske till förutsättningar för budget 2026.

2.5 Omvärldsanalys

Det är viktigt att följa och analysera förändringar i omvärlden för att förstå vad som påverkar verksamheternas långsiktiga planeringsförutsättningar. Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) senaste analys spanar mot år 2035 och det är framför allt i den stadsfastighetsförvaltningen har tagit utgångspunkt i sin omvärldsanalys.

Demografisk utveckling

Den åldrande befolkningen och minskat barnafödande skapar stora utmaningar för kommuner och regioner, särskilt inom välfärdssektorn. I Göteborg förväntas befolkningen växa långsammare, och antalet personer över 85 år dubblas till 2050. Detta ställer höga krav på vård och omsorg. Samtidigt minskar arbetskraften, vilket gör det svårt att upprätthålla välfärden och möta bostadsbehov, särskilt i tillväxtregioner där industriella satsningar skapar efterfrågan.

Grön omställning och klimatanpassning

Den långsamma gröna omställningen och de växande klimatutmaningarna kräver investeringar i hållbar infrastruktur och klimatanpassning. Kommuner måste minska utsläpp och hitta nya lösningar för att hantera ökande efterfrågan på kritiska resurser. Ny teknik för hållbart byggande och anpassning till klimatförändringar, exempelvis extremväder, ställer krav på investeringar och ombyggnationer. Kommuner och regioner måste balansera kortsiktiga behov med långsiktiga hållbarhetsmål.

Klimatanpassningsåtgärder kommer att krävas på stora delar av nämndens fastighetsbestånd de kommande åren och kravställningen vid ny- och ombyggnationer kommer behöva ses över. Samtidigt driver utvecklingen av ny teknik för ett mer hållbart byggande på kostnadsutvecklingen för såväl byggnation som drift.

Samhällskontrakt och social sammanhållning

Ökande polarisering och minskad tillit till offentliga institutioner påverkar samhällsdialogen. Kommuner måste hitta sätt att hantera ökande ojämlikhet och skapa förutsättningar för social sammanhållning och jämlika tjänster, särskilt i utsatta områden. Dialog och samarbete med medborgare blir avgörande för att bygga förtroende.

Ökande skillnader i livsvillkor mellan människor kan innebära att kommuner får svårare att klara av sitt uppdrag, exempelvis att skapa en likvärdig skola med hög kvalitet för alla. I Göteborg finns flera utsatta områden där otryggheten är högre än i andra delar av staden. Med hjälp av kommunal service och utveckling av det kommunala fastighetsbeståndet kan bättre förutsättningar för att vända utvecklingen skapas.

Teknikutveckling

Snabb teknikutveckling, särskilt inom AI och autonoma system, skapar både möjligheter och utmaningar för arbetsmarknaden och offentlig sektor. Kommuner måste investera i infrastruktur och skapa regelverk för att hantera nya teknologier samtidigt som de säkerställer att alla grupper får tillgång till den tekniska utvecklingen.

Utökad användning av AI, automation och ökad digitalisering kan komma att påverka stora delar av nämndens verksamhetsområde, både verksamhetsutvecklingen och fastighetsförvaltningen. Nämnden kommer även att behöva ta ställning till stora investeringskostnader framöver. Behovet av kompetensutveckling är stort för att stadens medarbetare ska kunna möta framtida krav. Göteborg behöver satsa på utbildning och vidareutveckling av tekniska färdigheter inom flera sektorer. Förmågan att anpassa sig till ny teknik kommer

vara avgörande för stadens konkurrenskraft och för att säkerställa att kommunens tjänster är effektiva och moderna.

Kompetensförsörjning

Bristen på arbetskraft inom välfärden och specifika yrken, som sjuksköterskor och lärare, är en stor utmaning för Göteborg. Behovet av kompetensutveckling inom bristyrken är stort och framtida rekryteringar måste möta dessa behov för att upprätthålla hög kvalitet på offentliga tjänster.

Inom nämndens verksamhetsområde är behov och tillgång på kompetenser inom VVS, elteknik och larm de områden som är mest sårbara. Bedömningen är att behovet av seniora kompetenser inom förvaltningen är en utmaning. Förvaltningens behov av sakkunniga specialister inom byggprocessen, specialistkompetenser inom upphandling, lednings- och styrfunktioner samt seniora kompetenser inom operativa fastighetsyrken är de kompetenser som förväntas bli svårare att rekrytera över sikt.

Säkerhet och trygghet

Det globala säkerhetspolitiska läget har försämrats. För Göteborg innebär detta att den civila beredskapen måste stärkas för att säkerställa tillgången till samhällskritiska resurser såsom vatten, el, och transporter, särskilt vid kris eller krig.

Sedan juli 2023 har Göteborgs stad ett lagstadgat ansvar att arbeta med brottsförebyggande åtgärder. Arbetet innefattar att öka kompetensen hos kommunens medarbetare för att minska brott och öka tryggheten. Det handlar om att motverka organiserad brottslighet och parallella samhällen.

Förvaltningen har ett tydligt utpekat uppdrag i Göteborgs Stads krigsorganisation och arbete med civilt försvar. Risker för hot mot förvaltningens verksamhet har ökat markant den senaste tiden. I denna förändrade omvärld, med ökad gråzonsproblematik och skärpt hotbild, behöver förvaltningen stärka robustheten i ledningssystem samt stärka och säkerställa beredskaps- och kontinuitetsplanering. Det är grunden för att säkerställa leverans och funktionalitet av uppdraget och samhällsviktiga tjänster.

Försämrat läge för regionens byggsektor

Business Region Göteborg sammanfattar konjunkturläget inom regionens byggsektor och konstaterar att lågkonjunkturen fortsätter med minskad byggvolym under det tredje kvartalet. Många byggföretag upplever låg efterfrågan, och cirka 20 procent rapporterar begränsningar på grund av finansiella faktorer. Antalet anställda inom byggbranschen har också minskat. Förväntningarna för fjärde kvartalet är något mer positiva, då en tiondel av företagen förutspår ökade anbudspriser. Trots en positiv syn på långsiktiga utsikter, förblir konjunkturindikatorn för byggsektorn låg, vilket indikerar fortsatt lågkonjunktur.

2.6 Riskhantering

Förvaltningen arbetar aktivt med riskhantering som en integrerad del i planering och uppföljning av verksamheten. Förvaltningen har genomfört riskanalyser under 2024 för att få en så bred bild som möjligt av förvaltningens risker. Analyserna har gjorts på olika områden och olika nivåer i förvaltningen.

Utifrån den insamlade bruttolistan av risker har förvaltningen värderat vilka risker som kräver åtgärder och vilka risker som accepteras. Förvaltningen har också gjort en bedömning av vilka risker som ingår i nämndens samlade riskbild, det vill säga vilka risker som bedömts som mest väsentliga utifrån nämndens uppdrag. Den

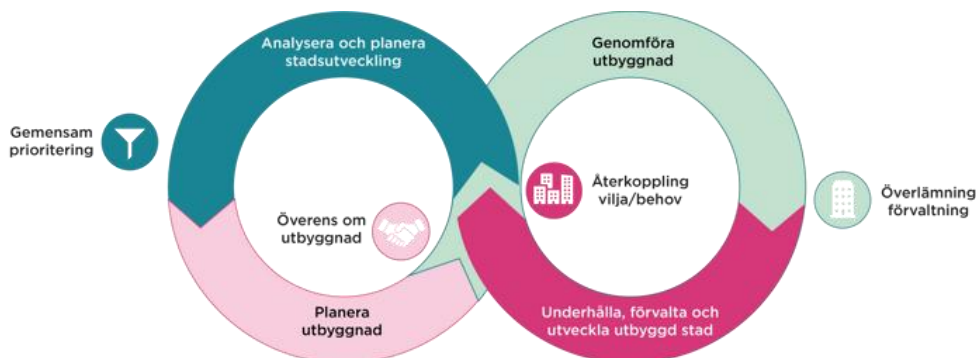
samlade riskbilden beskriver åtgärder som redan har införts för att minska risker och nya åtgärder som behöver vidtas.

Utifrån den samlade riskbilden har förvaltningen även tagit fram en internkontrollplan. Planen beskriver nämndens uppföljning av prioriterade risker som särskilt ska granskas under kommande verksamhetsår för att verifiera att redan införda åtgärder har fått avsedd effekt. I egenkontrollplanen samlas de stickprovskontroller förvaltningen kommer genomföra under 2025. Nämndens samlade riskhantering finns beskriven i bilaga till budgeten.

2.7 Sammanhållen stadsutveckling

Det är många nämnder, som direkt eller indirekt, påverkas av nya ansvar och arbetssätt i och med nämndorganisationen som trädde i kraft 2 januari 2023. Framför allt gäller detta de stadsutvecklande nämnderna (SUV); stadsbyggnadsnämnden, exploateringsnämnden, stadsmiljönämnden och stadsfasighetsnämnden. För att nå syftet med den nya organisationen och styra mot en än mer sammanhållen stadsutveckling är det viktigt att utveckla och öka samverkan mellan SUV och övriga förvaltningar som arbetar inom stadsutveckling. På ledningsnivå har samverkan formaliserats genom införande av ett forum för samarbete mellan SUV, idrotts- och föreningsförvaltningen, kretslopp och vatten, kulturförvaltningen samt miljöförvaltningen och i delar stadsledningskontoret.

Organiseringen inom stadsutvecklingen utgår från följande fyra skeden:



För att konkretisera och förklara sammanhållen stadsutveckling finns följande målbild för SUV:

Vi utvecklar staden med utgångspunkt i behoven hos boende, besökare och näringsliv. Vi går i takt i såväl planering, som genomförande och förvaltning. Vi fördelar ekonomiska och personella resurser med helhetssyn på uppdraget. Olika mål inom stadsutveckling hålls samman med en gemensam målsättning om en hållbar stad.

För att organisationsförändringen ska få önskad effekt och målbilden nås har några områden identifierats som särskilt viktiga att arbeta med. Dessa har formulerats i sju bärande principer. Under 2024 har SUV-förvaltningarna tagit fram en så kallad effektkedja för att följa upp vilka effekter vi kan se av omorganisationen. Effektkedjan bygger på målbilden och de bärande principerna. I SUV-nämndernas årsrapporter för 2024 kommer effekterna redovisas som förklaringsmodell. Med hjälp av en effektkedja är det också möjligt att identifiera utvecklingsinsatser som tydligt verkar mot målbilden. Utifrån effektkedjan har SUV-förvaltningarna beslutat att arbeta med flera utvecklingsinsatser under kommande år.

Under 2023 startade SUV-förvaltningarna kartläggning och vidareutveckling av gemensamma processer. Ett arbete som kommer fortsätta även under 2025. Syftet

med arbetet är att skapa tydlighet i roller och ansvar samt effektivisera handläggningen av ärenden för att möjliggöra goda leveranser utifrån tid, kostnad och kvalitet. Processerna som ingår i arbetet är; taktisk planering, plan- och exploateringsprocessen och lokalförsörjning. Utöver processutvecklingen pågår arbete med att etablera ökad samverkan inom flera områden och på olika nivåer inom förvaltningarna. Under 2025 kommer bland annat de fyra förvaltningsledningarna inom SUV fortsätta gemensamma möten utifrån bland annat gemensam målbild för stadsutvecklingen samt uppföljning av gemensamt utvecklingsarbete och kulturbärande aktiviteter.

Under 2024 implementerade SUV-nämnderna en gemensam modell för att möjliggöra en tydlig, transparent och effektiv planering och uppföljning av den verksamhet som utgår från politisk vilja i form av mål, uppdrag och gemensamt prioriterade program. Den gemensamma modellen skapar en tydlighet kring det arbete som utförs i de stadsutvecklande nämnderna utifrån den politiska styrningen. Modellen utgår från de tre hållbarhetsdimensionerna, social, ekologisk och ekonomisk i vilken målen i Agenda 2030 har arbetats in. Gemensamma arbetssätt utifrån modellen kommer vidareutvecklas och förfinas under 2025.



Arbetet med att renovera och anpassa gemensamma lokaler på Köpmansgatan 20 kommer fortgå under 2025. Syftet med lokalanpassningen är att skapa goda förutsättningar för en sammanhållen stadsutveckling. Planerad inflytt är beräknad till sommaren 2026.

3 Grunduppdraget

Stadsfastighetsnämnden ska tillhandahålla, förvalta och utveckla de verksamhetslokaler med tillhörande utemiljöer som behövs för stadens nämnder. Den ska säkerställa en god och effektiv fastighetsförvaltning där fastigheternas långsiktiga värde och funktion säkras och där hyresgästernas behov av ändamålsenliga och kostnadseffektiva lokaler tillgodoses. Exempel på uppdrag som ingår i nämndens ansvar är:

- Bygga, hyra in, anpassa och förvalta lokaler och boenden för Göteborgs Stads verksamheter, som exempelvis skolor, förskolor och boenden med särskild service.
- Utveckla lokaler som möter verksamheternas behov och säkerställa lokalernas värde och funktion över tid.
- Förvalta och hyra ut de lokaler som kan användas tillfälligt tills de ska rivas eller användas till något annat i stadsutvecklingen.
- Aktivt delta i lokalbehovsplanering och ta ansvar för stadens lokalförsörjning.

Stadsfastighetsförvaltningen ansvarar för att genomföra det som ligger inom stadsfastighetsnämndens ansvarsområde enligt reglemente.

Göteborgs stad har under de senaste åren fattat flera beslut om en ny styrmiljö för lokalförsörjning. Stadsfastighetsförvaltningen arbetar tillsammans med övriga berörda förvaltningar med implementering av nya arbetssätt utifrån styrmiljön.

Stadens förmåga att tillgodose lokalbehoven ser olika ut inom olika verksamheter. Förskola och grundskola har lokalförsörjning i balans på övergripande nivå men utmaningar i vissa geografiska områden. Anpassade skolformer har utmaningar inom både grundskola och gymnasieskola. Äldreomsorgen ser ökade behov från 2027 och framåt. Den kanske största utmaningen för staden finns dock inom boende med särskild service, BmSS där lokalförsörjningen inte är i balans. En mängd åtgärder vidtas inom de stadsutvecklande förvaltningarna för att få en lokalförsörjning i balans för BmSS men det kommer ta flera år innan detta uppnås.

Omhändertagandet och utvecklingen av fastighetsbeståndet görs bland annat genom följande verksamhetsdelar.

Tillsyn, skötsel och reparationer

Inför 2024 gjordes en del besparingar inom tillsyn och skötsel, reparation samt övriga kostnader för att nå en budget i balans. Inför 2025 återgår förvaltningen till normalnivå av driftronder i verksamheten samt genomför behov som under föregående år prioriterades bort för att nå budget i balans.

Planerat underhåll och reinvestering i det befintliga beståndet

Det befintliga fastighetsbeståndet behöver förutom tillsyn och skötsel även underhållas för att fungera och bibehålla sitt värde över tid. Underlag för att underhålla fastighetsbeståndet tas fram genom underhållsplanering där underhållsbehoven värderas och prioriteras. Delar av underhållsåtgärderna benämns planerat underhåll och är direkt resultatpåverkande medan andra delar vilka benämns reinvesteringar, tillförs anläggningsregistret och skrivs av över tid. Underhållsplaneringen samordnas med hyresgästförvaltningarnas lokalbehovsplanering.

Fastighetsutveckling

Hyresgästförvaltningarnas lokalbehov förändras över tid. Fastighetsbeståndet behöver anpassas för att möta de förändrade behoven. Det kan ske genom anpassning av befintliga fastigheter, tillbyggnation eller nybyggnation. Möjligheterna att möta förändringsbehovet skapas i många fall i stadsutvecklingens tidiga skeden. Förutom analyser av det befintliga fastighetsbeståndet deltar förvaltningen i de tidiga skedena för att skapa så bra förutsättningar som möjligt för utveckling av fastighetsbeståndet.

Hyresverksamhet samt kommersiella och övriga fastigheter

Huvuddelen av stadsfastighetsnämndens lokalbestånd upplåts till stadens förvaltningar och ersättning för lokalerna erläggs genom en självkostnadshyra. De vakanser som uppstår när stadens verksamheter inte längre behöver en lokal hanteras genom uthyrning i detta bestånd om de bedöms strategiskt viktiga att behålla. Detta görs på marknadsmässiga villkor eller enligt stadens riktlinjer för exempelvis hyressättning till kulturverksamheter. I annat fall avyttras vakanta fastigheter.

Stadsfastighetsnämnden ansvarar också för att förvalta de fastigheter som står på mark som tillhör stadens markreserv för framtida stadsutveckling och därför är av strategiskt intresse. Förvaltningen har under 2024 sett en kraftig utökning av detta bestånd och ytterligare fastigheter är på väg att införlivas i förvaltningens verksamhet under 2025.

Inom ramen för stadens förändrade styrmiljö för lokalförsörjning omhändertar stadsfastighetsnämnden de uppdrag som hyresgästerna beställer i form av förstudier eller genomförande av lokalförsörjningsprojekt. Nämnden stödjer hyresgästerna i tidig planering som grund för beställningar. Nämnden deltar tillsammans med hyresgästförvaltningarna i stadens processer för taktisk planering samt gemensam plan- och exploateringsprocess.

Projekt och investeringsverksamhet

Stadsfastighetsnämndens projekt- och investeringsvolymerna ökar både i befintligt och nytt bestånd. Nämndens investeringsnivåer är höga och ökar under de kommande åren vilket innebär en utmaning för förvaltningen att genomföra. Ett kontinuerligt prioriteringsarbete krävs för att säkerställa leverans av lokalförsörjning i enlighet med hyresgästförvaltningarnas behov samt grunduppdraget att tillhandahålla ändamålsenliga och kostnadseffektiva lokaler. Nämnden har i budget 2025 utökat personella resurser för att i högre grad kunna möta behov enligt budget och grunduppdrag.

En risk inom projekt- och investeringsverksamheten är de ökade produktionskostnaderna i kombination med ökad ambitionsnivå inom fler områden så som ekologisk och social hållbarhet vilket medför kostnadsökningar inom projekten och då en högre hyra som inte motsvarar hyresgästernas betalningsförmåga och projekt nekas eller fördröjs i leverans då omtag och omprioriteringar inom projekten krävs.

Förvaltningen har tagit fram en strategi för minskade produktionskostnader och kommer arbeta med att implementera planen och arbeta aktivt med åtgärder under kommande år.

Övernattning vid idrottscuper

Stadsfastighetsnämnden säkerställer att det finns ett tillräckligt antal säkerhetsklassade lokaler att tillgå för övernattning vid idrottscuper och ungdomsevenemang.

Energisparåtgärder och elinstallation

Stadsfastighetsnämnden fortsätter arbetet med energisparåtgärder enligt plan för energieffektivisering. Förvaltningen arbetar exempelvis med effektiv fastighetsautomationsom ett delmål i förvaltningens energiplan.

Ny styrmiljö för lokalförsörjning

Förvaltningen implementerar successivt ny styrmiljö för lokalförsörjning med reglerande styrande dokument vid beslut i kommunfullmäktige. Styrmiljön för lokalförsörjningen planeras bestå av fyra riktlinjer som förväntas skapa bättre förutsättningar för att nå balans i stadens lokalförsörjning över tid. Tre riktlinjer är beslutade:

- Göteborgs Stads riktlinje för lokalförsörjningsplan och nämnders lokalbehovsplaner,
- Göteborgs Stads riktlinje för investering i- och inhyrning samt äga eller hyra kommunala verksamhetslokaler.
- Göteborg Stads riktlinjen för styrande nyckeltal samt inriktning för samnyttjan och samlokalisering avseende kommunala verksamhetslokaler.

Göteborgs Stads riktlinje för överföring och överlåtelse av fastigheter, byggnader och anläggningar planeras för politiskt ställningstagande under 2025.

4 Nämndens mål och uppdrag

Politisk styrning

Stadsfastighetsnämndens grunduppdrag har beslutats i reglemente av kommunfullmäktige. Genom den årliga budgeten sätts riktningen för verksamheten genom framför allt mål och uppdrag. I nämndens genomförandeplan har nämnden även möjlighet att sätta egna mål för nämndens verksamhet och besluta om uppdrag. Utöver dessa mål och uppdrag använder Göteborg Stad även program och planer som ett verktyg för att åstadkomma en mer långsiktig politisk viljeinriktning.

Agenda 2030 och de tre hållbarhetsdimensionerna.

Enligt nämndens reglemente ska grunduppdraget bedrivas utifrån ett integrerat och proaktivt hållbarhetsarbete som syftar till att uppnå målen i Agenda 2030. Nämnden ska också verka för en hållbar utveckling utifrån social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. Målen i Agenda 2030 och hållbarhetsdimensionerna hänger tydligt samman.

I denna budgethandling visar förvaltningen hur mål och uppdrag från kommunfullmäktiges budget för 2025 omhändertagits. För att förtydliga och förenkla stadens styrning har förvaltningen grupperat kommunfullmäktiges mål, kommunfullmäktiges uppdrag till nämnden inför 2025, uppdrag i genomförandeplan samt övriga politiskt antagna program och planer utifrån de tre hållbarhetsdimensionerna. Detta ger en bild över hur olika delar inom den politiska styrningen samverkar.

Även de uppdrag som nämnden sedan tidigare arbetar med på uppdrag av kommunfullmäktige samt de uppdrag som nämnden tidigare lämnat till förvaltningen finns med i sammanställningen nedan. Syftet med denna sammanställning är att visa en samlad bild över politiska uppdrag förvaltningen arbetar med och resurssätter under 2025. För dessa uppdrag kommer förvaltningen i samband med delårsrapport mars presentera status samt tidplan för när uppdragen bedöms vara genomförda.

När nämnden tagit beslut om budgeten, tar förvaltningen hand om politiska mål, inriktningar och uppdrag i den fortsatta verksamhetsplaneringen i linjeorganisationen.

4.1 Politiska mål

Göteborgs Stads politiska inriktning styrs av kommunfullmäktiges sju övergripande mål som gäller för samtliga nämnder och bolagsstyrelser. Målen gäller för hela mandatperioden och måloppfyllelse ska eftersträvas snarast möjligt. Målen redovisas nedan och är fördelade mot de tre hållbarhetsdimensionerna.

Kommunfullmäktiges mål

Social dimension
Göteborg ska vara en jämlik och trygg stad där alla invånare ges inflytande och möjlighet till delaktighet.
Segregationen i Göteborg ska brytas.
Göteborgs Stad ska ha en välfärd som möter göteborgarnas behov.

Social dimension
Ekologisk dimension
Göteborg ska byggas ihop till en grön och levande stad utan bostadsbrist.
Göteborg ska vara ledande i klimatomställningen och ha en hög biologisk mångfald.
Ekonomisk dimension
Göteborg ska klara kompetensförsörjningen.
Göteborgs Stad ska ge sina anställda en bra arbetsmiljö och goda arbetsvillkor.

Nämndens mål

I stadsfastighetsnämndens genomförandeplan har målen i kommunfullmäktiges budget förtydligats utifrån nämndens verksamhetsområde.

Social dimension
Göteborg ska vara en jämlik och trygg stad där alla invånare ges inflytande och möjlighet till delaktighet. Det är viktigt att vi fortsatt ger barnen tillsammans med de nämnder som berörs av byggnationen eller renoveringen möjlighet att vara delaktiga i byggprocessen. Vi behöver också arbeta vidare med det påbörjade arbetet tillsammans med de övriga stadsutvecklande förvaltningarna med att ta fram en anvisning för medborgarinflytande.
Segregationen i Göteborg ska brytas. Genom att tänka på jämlikhet, integration och tillgång till lika möjligheter för alla när vi bygger, minskar vi segregationen i staden. Detta främjar sammanhållning och ger alla göteborgare en chans till ett bättre liv. Här ska vi fortsatt prioritera socialt utsatta områden då de oftast har sämre förutsättningar.
Göteborgs Stad ska ha en välfärd som möter göteborgarnas behov. Genom en lyssnande dialog med stadens invånare och brukarorganisationer bildas bättre förståelse för göteborgarnas behov av välfärd. I samarbete med välfärdsnämnderna skapas en långsiktig och hållbar planering för hur stadsfastighetsnämnden bäst bidrar till att möta göteborgarnas behov av välfärd. Den fysiska tillgängligheten ska fortsatt förbättras i byggnader, transportmedel och Göteborgs Stads lokaler, för att säkra allas tillgång till en välfärd som möter deras behov.
Ekologisk dimension
Göteborg ska byggas ihop till en grön och levande stad utan bostadsbrist. Nämnden bidrar med lokaler för kommunal verksamhet som möjliggör ökat bostadsbyggande. Våra grönytor ska vara multifunktionella och främja lek, umgänge, spontanidrott, biologisk mångfald och fördröjning av regnvatten vid skyfall. Vi arbetar aktivt med att undvika hårdgjorda ytor som ökar risken för översvämningar. I dialog med våra befintliga hyresgäster ska vi göra fler lokaler tillgängliga för förenings- och kulturlivet.
Göteborg ska vara ledande i klimatomställningen och ha en hög biologisk mångfald. Vi ska öka andelen återbrukat material i våra byggnader och förenkla återbruk av det vi bygger in i våra byggnader den dag de ska rivas eller renoveras. Energiförbrukningen ska minska i våra fastigheter och energiproduktionen på våra fastigheter ska öka genom fler solceller och, där det är lämpligt, solfångare för varmvatten. Biologisk mångfald främjas på våra grönytor och genom fler sedumtak.
Ekonomisk dimension
Göteborg ska klara kompetensförsörjningen. Genom ett aktivt arbete för att bryta tystnadskulturer och förbättra arbetsmiljön skapar stadsfastighetsförvaltningen en mer attraktiv arbetsplats. När personalen trivs och är nöjda med sin arbetsmiljö ökar både deras vilja att stanna kvar och deras prestationer ökar.
Göteborgs Stad ska ge sina anställda en bra arbetsmiljö och goda arbetsvillkor. Grunden för en bra arbetsmiljö, med goda arbetsvillkor, är god bemanning av kompetent personal. Det ska finnas utrymme för att hantera oväntade händelser, med tillfälliga arbetstoppar, utan att det blir en orimlig belastning på personalen. Med tillit till personalen, genom tillitsbaserad styrning, så minskar extra arbete förknippat med kontroll och styrning, vilket ger mer tid för kärnverksamhet. Systematiskt arbete med kompetensutveckling skapar bättre förutsättningar för en bra arbetsmiljö.

Arbetsmiljömål

Nämndens arbetsmiljömål är kopplat till den ekonomiska dimensionen och är följande:

- Alla anställda ska ha en god arbetsmiljö och goda arbetsvillkor.

4.2 Politiska uppdrag

Kommunfullmäktiges budget 2025 innehåller sex uppdrag till nämnden. I nämndens genomförandeplan finns ytterligare tre uppdrag beskrivna. Uppdragen redovisas nedan tillsammans med en beskrivande text för hur förvaltningen tänker omhänderta och genomföra uppdragen.

Nedan redovisas även tidigare lämnade uppdrag från kommunfullmäktige och nämnd till förvaltningen. Detta för att ge en samlad bild av de politiska uppdrag som förvaltningen arbetar med och resurssätter under 2025. En del av dessa uppdrag kommer med största sannolikhet att avslutas i samband med årsrapport 2024.

Uppdragen är fördelade mot de tre hållbarhetsdimensionerna.

4.2.1 Uppdrag från kommunfullmäktiges budget

Uppdrag	Omhändertagande
Social dimension	
Stadsfastighetsnämnden får i uppdrag att i samverkan med grundskolenämnden prioritera underhåll och renovering av skollokalerna och skolans utemiljöer i utsatta områden.	Förvaltningen kommer att arbeta med uppdraget genom att följa framtagna riktlinjer för planerat underhåll och därigenom prioritera underhållsåtgärder i utsatta områden i samverkan med grundskoleförvaltningen.
Stadsfastighetsnämnden, Higab AB och AB Framtiden får i uppdrag att öka sin antikvariska kompetens i syfte att vårda Göteborgs Stads fastigheters kulturhistoriska värden och minska renoveringskostnaderna i samband med renoveringar.	Förvaltningen kommer att omhänderta uppdraget genom att fortsätta arbetet med att ta fram en strategi för att säkerställa underhåll av kulturfastigheter. I detta arbete ingår att samverka med andra aktörer i staden och utbilda stadsfastighetsförvaltningens medarbetare för att öka vår antikvariska kompetens.
Stadsfastighetsnämnden får i uppdrag att ge förslag på hur Göteborgs Stad kan möta kulturarbetares och föreningslivets behov av verksamhetslokaler. Uppdraget ska undersöka nya och befintliga lösningar samt se över möjligheter till samnyttjande.	Förvaltningen kommer att omhänderta uppdraget genom samarbete med kulturförvaltningens lokallots för utveckling av arbetssätt där vakanta lokaler som inte behövs för stadens förvaltningar provas mot kultur- och föreningslivets behov och med tillämpning av hyresmodellen för kultur- och föreningsliv.
Ekologisk dimension	

Uppdrag	Omhändertagande
Alla nämnder och bolagsstyrelser får i uppdrag att säkerställa en hållbar livscykelhantering av bärbar elektronik.	Stadsfastighetsförvaltningen har utifrån stadens styrning tagit fram en plan för avfallshantering. Planens syfte är att vägleda och ange inriktning för avfallsförebyggande och avfallshantering på stadsfastighetsförvaltningen under perioden 2024 - 2030. Till denna plan har en rutin för användning av bärbar elektronisk utrustning kopplats i vilken det förtydligas hur vi ska arbeta för att förlänga livslängden på bärbar elektronik, genom att agera aktsamt och skydda utrustningen på rätt sätt. Stadsfastighetsförvaltningen kommer under 2025 se över inom vilka ytterligare områden förvaltningen behöver förtydliga och underlätta för alla anställda att säkerställa en hållbar livscykelhantering av bärbar elektronisk utrustning.
Ekonomisk dimension	
Stadsfastighetsnämnden får i uppdrag att utöka andrahandsuthyrningen av tomställda lokaler till extern part och minimera tiden som Göteborgs Stads lokaler står outnyttjade. Återrapporteringen ska ske till stadsfastighetsnämnden.	Förvaltningen kommer att följa framtagna processer för vakanta lokaler, där uthyrning är ett av stegen som utreds. Detta för att minimera tiden som Göteborgs Stads lokaler står outnyttjade.
Alla nämnder och bolagsstyrelser får i uppdrag att analysera sina inköp utifrån Göteborgs Stads spendrapport och ta fram förslag på hur inköpsarbetet kan förbättras avseende kostnadsmedvetenhet, långsiktighet och hållbarhet. Inköps- och upphandlingsnämnden ska stötta i detta arbete.	Under kommande året planerar förvaltningen flera initiativ för att förbättra inköpsarbetet. Fokus kommer bland annat att ligga på att minska produktionskostnader genom att ställa hållbara krav i upphandlingar, samtidigt som onödiga kostnadsdrivande krav undviks. En annan prioriterad aktivitet är att implementera en ändamålsenlig inköpsorganisation för att stärka avtalstrohet och höja kompetensen hos beställare.

4.2.2 Uppdrag från nämnd

Uppdrag	Omhändertagande
Social dimension	
Cykling är prioriterat i stadens budget. Förvaltningen får i uppdrag att samverka med de planerande förvaltningarna att säkra cykelvägar finns till våra fastigheter samt att undvika konflikter genom bilfria zoner. Förvaltningen får också i uppdrag att samverka med våra hyresgäster för att skapa goda förutsättningar för cykelvänliga arbetsplatser enligt Cykelfrämjandets koncept med bl.a. säker hantering och laddning av batterier.	Förvaltningen kommer att arbeta med uppdraget tillsammans med de stadsutvecklande förvaltningarna samt med hyresgästförvaltningarna.

Uppdrag	Omhandertagande
Stadsfastighetsförvaltningen får i uppdrag att inventera och återsrapportera till nämnden om hur tillgängligheten för föreningar kan ökas genom att hyra ut stadens lokaler när de inte används. Syftet med uppdraget är att fler föreningar ska kunna hyra lokaler då det finns en stor brist på detta.	Förvaltningen kommer att redovisa hur förvaltningen arbetar med externa hyresgäster.
Ekonomisk dimension	
Förvaltningen får i uppdrag att redovisa hur planen framåt ser ut för hyresgäster som inte är kommunala i relation till renoveringsbehov och möjlig marknadshyra.	Förvaltningen kommer att arbeta med uppdraget tillsammans med hyresgästförvaltningarna.

4.2.3 Tidigare lämnade uppdrag från kommunfullmäktige och nämnd

Social dimension
Stadsfastighetsnämnden får i uppdrag i samverkan med grundskolenämnden tillskapa fler skolplatser i områden med underskott av skolplatser, exempelvis genom strategiska förvärv och lämpliga tillbyggnader.
Stadsfastighetsnämnden och Higab AB får i uppdrag att skapa goda förutsättningar för att Göteborg Stads arbetsplatser ska bli cykelvänliga.
Stadsfastighetsnämnden får i uppdrag att ta fram en modell för beräkning av lekvärdesfaktorer som ska användas i planeringen för nya skolor och förskolor samt vid upprustning och förbättring av befintliga.
Stadsfastighetsnämnden får i uppdrag att utse 16 objekt att bli trygghetspunkter i enlighet med inriktningen i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande. Dessa trygghetspunkter ska vara fastighetsanpassade till 2025-12-31.
Stadsfastighetsnämnden får i uppdrag att i samverkan med Higab AB, nämnden för funktionsstöd, socialnämnd Hisingen och kulturnämnden, föreslå lösningar på hur verksamheten i folketshusföreningen Vingen i Torslanda kan finnas kvar.
Ekologisk dimension
Stadsfastighetsnämnden, Förvaltnings AB Framtiden, idrott- och föreningsnämnden, Got Event AB, Göteborgs Hamn AB, Higab AB och Älvstranden AB får i uppdrag att tillsammans med berörda nämnder och styrelser arbeta för att överbygga de administrativa hinder för energi- och effektbefrämjandeåtgärder som finns i och med att olika nämnder och bolag nyttjar respektive äger olika lokaler.
Stadsbyggnadsnämnden, exploateringsnämnden och stadsfastighetsnämnden får i uppdrag att stärka arbetet inom strategin "Vi driver på utvecklingen för hållbart byggande" i Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram 2021–2030.
Ekonomisk dimension
Stadsfastighetsnämnden får i uppdrag att efter den pågående kartläggningen sammanställa de uppskattade kostnaderna för att rusta upp de utomhusmiljöer inom vård- och omsorgsboende samt boende med särskild service som bedöms eftersatta eller ej ändamålsenliga.
Stadsfastighetsnämnden får i uppdrag att återkomma med en redogörelse av hur en upprustning av utemiljöerna skulle påverka de boendes hyreskostnader inom vård- och omsorgsboende samt boende med särskild service.
Stadsfastighetsnämnden får i uppdrag att återredovisa uppdragen gällande upprustning av utemiljöerna i kommunstyrelsen.

Social dimension
Stadsfastighetsnämnden får i uppdrag att i samverkan med berörda nämnder säkerställa att nybyggnation av kommunala lokaler genomförs med hänsyn till att lokalbehovet skiftar över tid och eftersträva samlokalisering av olika funktioner. Lokaler ska konstrueras på sådant sätt att de kan ställas om till olika funktioner beroende på behovet.
Idrotts- och föreningsnämnden, stadsfastighetsnämnden samt grundskolenämnden får i uppdrag att utreda ansvarsförhållandena vid byggnation av idrottshallar i enlighet med vad som framgår av stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.
Exploateringsnämnden, stadsbyggnadsnämnden, stadsmiljönämnden samt stadsfastighetsnämnden ges i uppdrag att utveckla metoder och arbetssätt för samnyttjan och samlokalisering i enlighet med stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.
Samtliga nämnder och styrelser i Göteborgs Stad får i uppdrag att aktivt överväga möjligheter till ökat samutnyttjande av resurser inom kommunikationsområdet. Konsekvenser relaterade till arbetsmiljöaspekter och eventuella upphandlingsregler ska redovisas. Samverkan ska i samband med uppdragets genomförande ske med fackliga parter.
Samtliga nämnder och styrelser i Göteborgs Stad får i uppdrag att identifiera befattningar i sina verksamheter som bedöms vara utsatta för hög risk för infiltration. Uppdraget ska ha genomförts sex månader efter kommunfullmäktiges beslut.
Samtliga nämnder och styrelser får i uppdrag att omedelbart säkerställa att geografiska inköpsstopp och annan sanktionspolitik enbart utgår från sanktioner beslutade av FN eller EU.

4.3 Program och planer

I Göteborgs Stad finns cirka 50 stycken politiska program och planer inom flertalet områden som beskriver vad som ska uppnås inom ett visst område genom mål och/eller med konkreta åtgärder för genomförande. Sedan tidigare har förvaltningen tillsammans med övriga stadsutvecklande förvaltningar prioriterat tre program som förslås prioriteras även 2025:

- Göteborgs Stads program för en jämlik stad 2018-2026
- Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram 2021-2030
- Göteborgs Stads näringslivsstrategiska program 2023-2035

Prioriteringen är betydelsefull för att fördela resurser i arbetet med stadens program och planer på ett sätt som kan göra skillnad för de vi är till för och bidra till en förflyttning.

Nedan redovisas de program och planer nämnden kommer arbeta med under 2025, dessa är fördelade mot de tre hållbarhetsdimensionerna. Förvaltningen kommer under 2025 att fortsätta analysera, prioritera och resurssätta de politiska program och planer där nämndens verksamhet omfattas.

Social dimension
Göteborg Stads handlingsplan för åldersvänliga Göteborg
Göteborgs Stads plan för barn och ungdokument
Göteborgs Stads program för en jämlik stad
Göteborgs Stads plan för jämställdhet
Göteborgs Stads program för full delaktighet för personer med funktionsnedsättning

Social dimension
Göteborgs Stads program för bostadsförsörjning
Strategisk plan för suicidprevention i Göteborg
Göteborgs Stads trygghetsskapande och brottsförebyggande program
Göteborgs Stads handlingsplan för att inga områden ska vara särskilt utsatta
Göteborgs Stads plan för kulturprogrammet
Göteborgs Stads idrottsprogram
Ekologisk dimension
Cykelprogram för en nära storstad
Göteborgs Stads energiplan
Göteborg Stads friluftsprogram
Målbild Koll2035 – Kollektivtrafikprogram för stomnätet i Göteborg, Mölndal och Partille
Göteborg 2035 - Trafikstrategin för en nära storstad
Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram
Göteborgs Stads avfallsplan
Handlingsplan 2020–2024 för att nå Målbild Koll2035
Göteborgs Stads översiktsplan
Göteborgs Stads elektrifieringsplan
Göteborgs Stads plan för klimatanpassning
Ekonomisk dimension
Göteborgs Stads näringslivsstrategiska program
Göteborgs Stads plan för digitalisering
Göteborgs Stads plan för arbetet med civil beredskap
Göteborgs Stads program för destinationsutveckling
Göteborgs Stads plan för kompetensförsörjning
Göteborgs Stads plan för att motverka tystnadskulturer

5 Resursfördelning

Inriktningen för nämndens budgetarbetet 2025 har varit att skapa förutsättningar för leverans av grunduppdraget genom att stärka upp kärnverksamheten till den nivå som motsvarar behoven och uppdraget samt skapa förutsättningar för fortsatt arbete med ordning och reda och ger bättre utrymme för oförutsedda händelser och arbetstoppar. Totalt planerar nämnden i budget 2025 för en utökning med ett tjugotal tjänster. Dessa utökningar sker inom ramen för förvaltningens finansiering till följd av effektiviseringar av verksamheten.

Förvaltarrollen

Förvaltarrollen är central i förvaltningens organisation. Både hyresgästernas och förvaltningens interna organisation gör att förvaltarna är inblandade i och behöver hantera många olika typer av frågor i väldigt många olika sammanhang. Detta är naturligt för en förvaltare. Antalet förvaltare i befintlig organisation har inneburit att varje förvaltare har ett orimligt stort antal fastigheter att ansvara för. Det är därför svårt att ta det ansvar som rollen kräver. Antalet förvaltare behöver därför bli fler.

Förvaltningens fastighetsbestånd avseende kommersiella och övriga fastigheter har utökats under 2024 och flera större förvärv planeras under de kommande åren. Förvaltningen fokuserar på effektiv uthyrning och avyttring av vakanta icke strategiska fastigheter för att optimera lokalbeståndet.

Enhetscheferna inom fastighetsförvaltning har förutom sin chefsroll en nyckelroll i stadsfastighetsförvaltningens löpande arbete tillsammans med hyresgästerna. Arbetsbelastningen är omfattande och har så varit under lång tid vilket framkommer bland annat i den årliga chefsenkäten. Organisationen förstärks med en planeringsledare som stödjer verksamhetsområdets chefer i det löpande arbetet med hyresgästerna och de uppdrag som förvaltningen tilldelas av kommunfullmäktige och nämnd.

Verksamhetsområde hållbarhet och teknik planerar för att hantera behov av utökade resurser inom teknisk ledning/produktutveckling genom effektivisering och omDispositionering i bemanning. Att stärka verksamheten inom teknisk ledning och produktutveckling är bedömt som prioriterat för att klara verksamhetens uppdrag bredvid en hållbar arbetsmiljö för verksamhetens enhetschefer. Uppdragskonsulter reduceras inom några områden för att kunna prioritera nya behov såsom risk- och sårbarhetsanalys av fastighetsbeståndet, utifrån klimateffekter, samt utredningar kopplat till tekniska krav och anvisningar och minskade produktionskostnader. Förvaltningen planerar att genomföra det nya uppdraget inom klimatanpassning utifrån stadens klimatanpassningsplan med befintlig bemanning.

Tillsyn, skötsel samt planerat underhåll

Budget för tillsyn och skötsel ökas för att klara grunduppdraget inom områden som inte omhändertas i nuvarande beställning till drift och underhåll och där konsekvenserna av att inte utföra den utökade beställningen ger negativa ekonomiska effekter på fastighetsbeståndet. Bedömningen är att en utebliven utökning skulle definieras som en besparing.

Planerade underhållsåtgärder i självkostnadsbeståndet är budgeterade med totalt 270 mkr i självkostnadsbeståndet, vilket är en utökning med 110 mkr jämfört med budget 2024. Utökningen beror på en ökad andel planerade underhållsåtgärder som beställts för 2025. En prioritering av underhållsåtgärder ska genomföras innan

årsskiftet 2024 för att kunna omhänderta den andel underhållsåtgärder som var planerade för utförande under 2024, som pausats till 2025 till följd av en minskad underhållsbudget för 2024.

Nämnden har i budget för 2025 förstärkt organisationen med två byggingenjörer för att arbeta med systematiskt brandskyddsarbete vad gäller brandceller, skyddsrum- och legionellaåtgärder samt garantier.

Projekt- och investeringsverksamhet

Förvaltningen ser en ökad volym avseende både nyinvesterings- och reinvesteringsprojekt under de kommande åren. Utöver detta har förvaltningen sedan dess bildande fått ett utökat uppdrag i stadsutvecklingens tidiga skeden och ser därför ett behov av att stärka upp organisationen med fler projektledare för att kunna leverera grunduppdraget.

En strategi för minskade produktionskostnader är framtagen och kommer implementeras under flera år framöver. Samtidigt skärps byggkraven genom reviderad plan för minskad klimatpåverkan, avfallsplan och plan för mänskliga rättigheter som motverkar effekten då de medverkar till att driva kostnader.

Förstärkning av organisationen för att fortsätta arbeta med ordning och reda.

Förvaltningen kommer fortsätta arbeta med att skapa ordning och reda. För att stötta organisationen i detta utökas verksamhetsavdelningarna med en planeringsledare per avdelning.

Inför 2025 har förvaltningen beslutat att inrätta en säkerhetsenhet och samlokalisera förvaltningens säkerhetsresurser till denna enhet. Då det är en nyskapad enhet utökas organisationen med en enhetschef. Inom ramen för säkerhetsenheten finns också ett behov av att stärka upp förvaltningens arbete med att säkra grunduppdraget inom informationssäkerhetsområdet

Förvaltningen arbetar med en översyn av inköpsorganisationen för att skapa en mer ändamålsenlig organisation och leva upp till stadens krav. För att leda verksamhetsutvecklingen inom området och stödja verksamheten i förändringsresan samt i det strategiska arbetet, stärker organisationen upp med en utvecklingsresurs.

Förvaltningen ser ett ökat behov i verksamheten av juridiskt stöd. För att kunna leverera grunduppdraget och svara mot det behov som finns från verksamheten krävs en utökning av juridisk kompetens. Denna utökning utgör en konsultväxling.

Förvaltningen stärker även upp HR-organisationen. Denna utökning sker dels mot ett ökat behov av att arbeta med aktivt chefsstöd och kompetenshöjning bland chefer, dels ett utökat behov utifrån säkerhetsläget och förvaltningens arbete med krigsorganisation. Förvaltningen behöver även skapa och utveckla en systematik kring kompetensutveckling.

Förvaltningen förstärker ekonomiavdelningen för att på ett affärsmässigt sätt hantera det kommersiella beståndet, hyresavtal och dess debitering.

Stadsfastighetsförvaltningen balanserar kostnader och resurser, samtidigt sker anpassningar till föränderliga förutsättningar där en förstärkt ekonomistyrning är avgörande för att möta framtida utmaningar inom fastighetsförvaltning och stadsutveckling.

5.1 Effektiv resursanvändning

De effektiviseringar som föreslås syftar till att förbättra verksamheten genom att

förändra, förenkla eller helt ta bort arbete som inte skapar direkt värde för dem vi är till för. Effektiviseringarna som förvaltningen genomför ger främst genomslag på längre sikt men skapar också effekter på kortare sikt. Vissa av effektiviseringarna som föreslås innebär att mer arbete krävs initialt men frigör resurser efterhand som arbetet genomförs.

I uppdraget att långsiktigt förvalta och utveckla fastighetsbeståndet görs effektiviseringar genom justeringar i verksamheten så att grunduppdraget utförs mer med egna medarbetare och användningen av konsulter och entreprenörer minskar. Utökade uppdrag som exempelvis ett växande fastighetsbestånd och nya uppdrag som klimatanpassning utförs med befintlig bemanning eller omDispositionering av bemanning.

"Ordning och reda-frågor" kommer fortsätta att vara ett fokusområde för förvaltningen. Genom att skapa god ordning och reda, såväl internt som externt, läggs grunden för en resurseffektiv verksamhet.

För hela förvaltningen finns det fortsatt ett utvecklingsarbete med att säkerställa goda samarbeten mellan förvaltningarnas olika verksamhetsområden och förvaltningens arbete med att realisera synergieffekter mellan de två fastighetsbestånden som togs över från fastighetskontoret respektive lokalförvaltningen fortsätter.

Förvaltningen kommer under 2025 fortsätta med att se över inköpsorganisationen för att skapa en än mer ändamålsenlig inköpsorganisation. I arbetet med att skapa en mer effektiv inköpsorganisation kommer förvaltningen se över antalet beställare av tjänster. Genom att centralisera inköp till färre medarbetare och skapa tydliga roller inom inköp kommer administrativ tid minska för sällan-användare men också leda till mer professionella inköpare som är bättre insatta i avtalen vilket kommer att generera en effektivisering.

Inom ekonomiprocesserna finns möjligheter att automatisera rutinarbete genom så kallade abonnemang (en slags för-kontering) eller robotar. Det innebär mer arbete för att sätta upp dessa strukturer på ekonomiavdelningen men resulterar i mindre administrativt arbete i verksamheten.

Under 2024 har en systemlösning för självkostnadshyra successivt implementerats i förvaltningen. Nyttan är dels att förvaltningen på egen hand kan beräkna självkostnadshyra, dels framtida nyttor när data om fastigheterna kan användas i ekonomi- och verksamhetsstyrning. Systemet kommer under 2025 att öppnas upp för hyresgästerna som då på ett transparent sätt kan se sin hyra och även få svar på många av sina frågor, som idag ställs via mejl eller telefon till ekonomiavdelningen.

När det gäller investeringsstyrning har förvaltningen en ny process för bygg- och inhyrningsprojekt som förväntas bidra till bättre ekonomistyrning i projekten och en ännu bättre dialog med hyresgästerna och kvalitet, funktion och kostnadsnivåer.

Förvaltningen fortsätter att resursförstärka inom tidiga skeden i stadsutvecklingen och i fastighetsekonomiska analyser för projekten vilket ska bidra till mer kostnadseffektiva lokallösningar.

5.2 Driftbudget

Budget 2025	
Hyresintäkter	4 190 829
Bidrag	56 926

Budget 2025	
Försäringersättning	10 000
Övriga intäkter	16 561
Kunduppdragsintäkter	128 126
Investeringsrelaterade intäkter	169 851
- Intäkter	4 572 293
<i>Personalkostnader</i>	-528 839
<i>Tidsaktivering investeringsprojekt</i>	72 410
- Personalkostnader (netto)	-456 429
Lokalkostnader	-1 120 810
Reparation	-69 329
Försäkringspremier	-46 675
Övriga kostnader	-114 538
El, uppvärmning och vatten	-386 956
Planerat underhåll	-301 366
Tillsyn och skötsel	-292 948
Skador	-16 752
Kunduppdragskostnader	-114 798
Investeringsrelaterade kostnader	-163 700
- Rörelsekostnader	-3 084 301
- Rörelseresultat före kapitalkostnader	1 487 992
Avskrivningar	-1 072 785
Räntekostnader - kommunlån	-415 207
- Kapitalkostnader	-1 487 992
- Kostnader	-4 572 293
- Resultat	0

Beskrivning av intäkter och kostnader

Stadsfastighetsnämnden finansieras av intäkter från hyresgästerna. Framförallt är det hyresintäkter, men även olika typer av kunduppdrag som faktureras utöver ordinarie hyra.

Bidrag består till stor del av särskilt momsbidrag för viss kommunal verksamhet. På ett annat underkonto till bidrag har förvaltningen även lagt de fiktiva intäkterna för kommersiella och övriga fastigheter, som krävs för att få en budget i balans (se mer information nedan).

I resultaträkningen återfinns också "intäkter" när förvaltningens personal tidsredovisar i driftprojekt.

Investeringsrelaterade intäkter vidarefaktureras i normalfallet till hyresgäst och ska därför läsas tillsammans med investeringsrelaterade kostnader för att få en helhetsbild. Kostnaderna uppstår som en konsekvens av investeringsprojekt men kan inte tas som en del av investeringsutgiften, exempelvis evakueringskostnader.

Kunduppdragsintäkter faktureras hyresgäst och kostnaderna återfinns på olika rader i resultaträkningen eftersom det innefattar såväl egen personal som köpta varor och tjänster. Detta är uppdrag vi utför på beställning från hyresgäster och som inte

ingår i självkostnadshyran.

Personalkostnader inkluderar lön samt personalomkostnadspålägg (så kallat PO-pålägg). Beräkningarna utgår från prognos på 2025 års lönerevision samt det PO-pålägg som nu finns tillgängligt. Detta har sänkts kraftigt jämfört med 2024, drivet av väsentligt lägre pensionskostnader. När det handlar om investeringsprojekt hamnar kostnaderna som en investeringsutgift i balansräkningen och minskar därför förvaltningens personalkostnad under innevarande år, för att fördelas ut över hela investeringens livslängd. Därför ligger de som en positiv post i resultaträkningens kostnadsdel.

Lokalkostnader är de hyror som stadsfastighetsnämnden betalar till fastighetsägare där vi är mellanhyresvärd och inte själva äger lokalen. Här redovisas även nämndens kostnad för markupplåtelser och arrenden.

Övriga kostnader innefattar bland annat inhyrd personal, konsulter, IT-kostnader och personalrelaterade kostnader.

Planerat underhåll är det underhåll som inte skrivs av utan kostnadsförs direkt. Tillsyn och skötsel är den dagliga driften av våra fastigheter. I båda dessa poster ingår inte personalkostnader utan enbart de köpta varorna och tjänsterna.

Avskrivningar innebär att investeringsutgifter sprids ut över anläggningens hela beräknade livslängd. Här ingår såväl nyinvesteringar, ombyggnationer samt reinvesteringar (planerat underhåll som skrivs av).

Räntan beräknas på samtliga avskrivningar. Stadens internränta uppgår till 2,25 procent, samma som år 2024.

Under året har förvaltningen arbetat med en ny projektmodell. Under detta arbete har det uppdagats att vissa kostnader inom reinvesteringsprojekt, som tidigare har setts som investeringsutgifter, från och med 2025 behöver redovisas som driftkostnader direkt på resultaträkningen. Detta är kostnader som förvaltningen inte tidigare redovisat på detta sätt och därmed resultatförsämrande jämfört med tidigare år.

Underskott kommersiella och övriga fastigheter

Stadsfastighetsnämnden finansieras till stor del av självkostnadshyra där andra kommunala nämnder betalar hyra till stadsfastigheter för kommunala verksamhetslokaler. En mindre del av intäkterna kommer från "Kommersiella och övriga fastigheter" där det återfinns en mängd olika slags lokaler och bostäder, som i den tidigare organisationen förvaltades av fastighetskontoret. Vissa har ett strategiskt ägande och andra står på mark som tillhör stadens markreserv för framtida stadsutveckling och är därför av strategiskt intresse. Detta fastighetsbestånd har både lönsamma och olönsamma objekt och förändras över tid då staden gör förvärv eller avyttrar fastigheter. Det fastighetsbestånd som togs över inom ramen för tidigare fastighetskontorets uppdrag beräknas göra ett underskott på cirka 20 miljoner kronor under 2025. 2023 var det stora engångsintäkter som kompenserade underskottet, 2024 beräknas underskottet preliminärt till drygt 10 miljoner kronor. Beroende på framtida avyttringar och förvärv samt bland annat underhållsbehov kan detta underskott både öka och minska.

I ärende SLK-2024-00648 § 407 2024-10-10 i kommunfullmäktige skriver stadsledningskontoret följande om detta fastighetsbestånd i samband med övertagande av en fastighet som ökar det ekonomiska underskottet: *"Vad avser de ekonomiska driftkonsekvenserna för stadsfastighetsnämndens affärsdrivande verksamhet, är det effekter som varken den nya organisationsöversynen eller den förändrade inriktningen för Älvstrandens markutvecklande uppdrag förutsatte skulle belasta och omhändertas inom stadsfastighetsnämndens uppdrag. Samtidigt*

kan kontoret konstatera att ytterligare förvärv kan komma att ske utifrån motsvarande inriktning och med liknande driftskonsekvenser. Stadsledningskontoret föreslår därför att frågan om hantering av drifteffekter hänskjuts till den första kompletteringsbudgeten för 2025. Dels för att utreda förutsättningarna för stadsfastighetsnämnden att hantera denna typ av kostnadseffekter till följd av strategiska markförvärv utan tillräcklig intjänandeförmåga och för att ta fram en principiell modell för hantering av dessa kostnadseffekter mellan exploateringsnämnden och stadsfastighetsnämnden."

Med hänvisning till ovan har förvaltningen lagt en fiktiv intäkt på 20 miljoner kronor för att nå en budget i balans samt för att underskottet inte ska belasta självkostnadshyra för nämndens kommunala verksamhetslokaler. Om stadsfastighetsnämnden inte önskar hantera frågan på det sätt förvaltningen föreslår behöver besparingar uppgående till 20 miljoner kronor under 2025 identifieras, vilket i första hand blir inom ramen för de kommunala verksamhetslokalerna, för att nå en budget i balans.

Känslighetsanalys

Vissa kostnadsposter är svåra att bedöma och förutse. Elkostnaden kan fluktuera kraftigt beroende på väder och prisförändringar. Staden har ett delvis rörligt elpris och är också beroende av stadens gemensamma portfölj och förbrukning men även vad som sker i omvärlden eftersom elpriset påverkas mycket av vad som sker på gas- och övriga energimarknaden. Vårt antagande om elpris innefattar ett antagande om vad spotpriset kommer att bli, vilket gör att detta är den del av el-budgeten som utgör störst osäkerhet. Det kan bli högre kostnader än vad denna prognos säger, men det kan också bli lägre kostnader.

En kall och snörik vinter ger höga snöröjningskostnader, vilket ökar kostnadsraden tillsyn och skötsel.

Om stora investeringsprojekt behöver avbrytas måste alla kostnader kostnadsföras under innevarande år istället för att periodiseras ut, så kallade förgäveskostnader. Det försämrar i så fall årets resultat kraftigt.

Eventuella större viten eller juridiska tvister kan orsaka kostnader som ej är budgeterade.

Förvaltningen har under andra halvåret 2024 arbetat med sina administrativa rutiner för kapitalkostnader. Även vid väldigt goda rutiner och beslutshandling är kapitalkostnader svåra att prognostisera eftersom investeringsprojekt kan förskjutas i tid och då uppstår inga kapitalkostnader. I stadsfastigheters självkostnadshyra beräknas reinvesteringar (planerat underhåll som skrivs av) på en investeringsram i syfte att ge hyresgästerna önskad stabilitet och förutsägbarhet i hyressättningen, utifrån det uppdrag som kommunfullmäktige gett stadsfastighetsnämnden och även utifrån önskemål från hyresgästerna. Nackdelen är att utfall och prognos kan skilja sig från den budget som använts i hyresberäkningarna. Förvaltningen kommer löpande redogöra för eventuella avvikelser under året.

5.3 Investeringsbudget

Nedan presenteras budget för investeringar för stadsfastighetsnämnden. Kommunfullmäktiges investeringsbudget för stadsfastighetsnämnden bygger på investeringsnomineringar från stadsfastighetsnämnden.

Avseende ny- till och ombyggnad av verksamhetslokaler har stadsledningskontoret utifrån befolkningsstatistik och befolkningsprognoser lämnat över underlag som beskriver stadens behov av verksamhetslokaler. Stadsfastighetsförvaltningen har

därefter gjort bedömningar utifrån hyresgästförvaltningarnas behov och förvaltningens genomförandekapacitet och räknat fram kommande nyinvesteringsbehov.

Avseende reinvesteringar, bygger underlaget främst på framtagna underhållsplaner och utförandekapacitet hos stadsfastighetsförvaltningen.

Trots att förvaltningen bedömer att investeringsbudgeten kommer att upparbetas innebär det inte att nämnden fullt ut kommer att klara av hela sitt lokalförsörjningsuppdrag. Dels kommer det inte att färdigställas några BmSS under 2025, dels innebär den förändrade befolkningsprognosen att hyresgäster har svårt att bedöma sitt behov och därmed i viss mån avvaktar med beställningar.

Total investeringsbudget

Mnkr	Budget 2025	2025-2029
Inkomster	0	0
Utgifter	3020	15720
Summa netto	3020	15720

5.3.1 Stadsfastighetsnämndens investeringar

Ny,- till- och ombyggnadsinvesteringar per verksamhetsområde

Investeringsområde, mnkr	Budget 2025	2025-2029
Förskola	320	1970
Grundskola	950	5300
Gymnasieskola	5	85
Äldreboende	200	1140
BmSS	220	740
Övriga lokaler	140	380
Investeringar i markreserv och strategiskt innehav	5	25
Krisberedskap	20	20
Summa	1860	9660

Volymen för kommande femårsperiod avseende nyinvestering uppgår till 9 660 miljoner kronor. Utgångspunkten för årets investeringsbehov grundar sig i hyresgästförvaltningarnas behov av verksamhetslokaler utifrån befolkningsstatistik och befolkningsprognoser. I stadsfastighetsnämndens uppdrag ingår ansvar för lokalförsörjningen, vilket innebär att förvaltningen arbetat löpande med beställande hyresgästförvaltning avseende identifierade behov och prognosticerad tidshorisont.

Stadsfastighetsförvaltningen bedömer att nominerade nivåer för budgetår 2025 sannolikt kommer uppnås eftersom många investeringsprojekt som blivit försenade under 2024 kommer färdigställas. Likaså förväntas ett flertal projekt vara i produktion samt i vissa fall leverera platser redan under 2025. Inom några investeringsområden, såsom förskola och övriga fastigheter, föreligger en risk för att utfall kommer överstiga nominerade volymer. Om denna risk bedöms kunna falla ut kommer det i så fall att uppmärksammas och hanteras i prognosarbetet.

För kommande femårsperiod bedöms investeringsnivåerna som rimliga och

stadsfastighetsförvaltningen bedömer att resurser finns för att genomföra planerade volymer. Förvaltningen kommer fortsätta arbetet med att balansera hyresgästförvaltningarnas behov och önskemål gentemot dess ekonomiska förutsättningar och stadsfastighetsförvaltningens genomförandekapacitet.

5.3.2 Stadsfastighetsnämndens reinvesteringar

Reinvesteringar per verksamhetsområde

Investeringsområde, mnkr	Budget 2025	2025-2029
Förskola	250	1220
Grundskola	300	1720
Gymnasieskola	150	610
Äldreboende	200	1170
BmSS	80	390
Övriga lokaler	50	550
Investeringar i markreserv och strategiskt innehav	60	290
Krisberedskap	70	110
Summa	1160	6060

Reinvesteringsvolymen för kommande femårsperiod uppgår till 6 060 miljoner kronor.

Reinvesteringar avser investeringar där befintliga lokaler rustas upp så att deras funktion och värde bibehålls eller ökar. I budgeten för reinvesteringar ingår även ersättningar av befintliga byggnader, där den ursprungliga rivs och ersätts med en ny byggnad.

Förvaltningen arbetar med att planera underhållsåtgärder med tre års framförhållning för att säkerställa en god resursplanering och paketering av reinvesteringsprojekt. Detta ger förutsättningar att göra en rimlighetsbedömning utifrån genomförandekapacitet för volymerna. Reinvesteringsvolymerna för perioden 2025-2029 är därmed framtagna utifrån redan planerade underhållsåtgärder samt i det längre perspektivet förvaltningens underhållsplaner.

Framtagna reinvesteringsvolymer ligger i paritet med vad förvaltningen bedömer som rimligt utifrån genomförandekapacitet och för att säkerställa att det eftersatta underhållet successivt minskar. Samtidigt ser förvaltningen ett ökat tryck under 2025 på underhållsåtgärder hos ett flertal hyresgästförvaltningar vilket kan innebära risk för utfall över beslutad budget. Om denna risk bedöms kunna falla ut kommer det i så fall att uppmärksammas och hanteras i prognosarbetet.

Samspelet mellan reinvesteringar och underhåll är också beaktat. Förvaltningen arbetar löpande och metodiskt för att utveckla och komplettera underhållsplanerna för nämndens egna bestånd samt nämndens ansvar i det inhyrda beståndet för att säkra behovet av långsiktiga åtgärder.

Stadsfastighetsförvaltningen kommer att fortsätta arbetet med att säkerställa god kunskap om fastighetsbeståndets långsiktiga reinvesteringsbehov, tillsammans med en bedömning av hur mycket resurser som krävs för att möta behovet och de ekonomiska konsekvenserna för hyresgästförvaltningarna.

6 Sammanvägd bedömning

Stadsfastighetsnämnden står fortsatt inför betydande utmaningar med fortsatt höga investeringsnivåer vilket leder till en fortsatt ökning av hyrorna över tid, vilket i sin tur påverkar hyresgäster och stadens verksamheter negativt. Göteborgs Stads högt ställda mål innebär målkonflikter när målen ställs mot till exempel låga produktions- och driftkostnader. Lokalkostnadsutvecklingen kan därmed förväntas öka trots strategiska insatser för att sänka produktionskostnaderna för både nyproduktion och planerat underhåll. Det är avgörande att noggrant överväga och hantera dessa utmaningar för att säkerställa långsiktig hållbarhet och effektivitet inom förvaltningen. För hyresgästerna är det viktigt att kvaliteten på servicen upprätthålls på en acceptabel nivå och att hyresnivåerna inte ökar mer än nödvändigt.

Fastighetsbeståndet kommersiella och övriga fastigheter beräknas göra ett underskott på cirka 20 miljoner kronor under 2025. Intentionen med den nya organisationen för stadsutveckling var inte att de ekonomiska driftskonsekvenserna skulle belasta stadsfastighetsnämndens uppdrag och beståndet som finansieras av självkostnadshyra. Nämnden har lagt en fiktiv intäkt på 20 miljoner kronor för att nå en budget i balans samt för att underskottet inte ska belasta självkostnadshyran för nämndens kommunala verksamhetslokaler.

Stadsfastighetsnämnden bedöms under 2025 leverera enligt grunduppdraget där fastigheternas långsiktiga värde och funktion säkras och där hyresgästernas behov av ändamålsenliga och kostnadseffektiva lokaler tillgodoses med undantag för området boende med särskild service (BmSS) där en väsentlig avvikelse föreligger. Inriktningen för nämndens budgetarbetet 2025 har varit att skapa förutsättningar för leverans av grunduppdraget genom att stärka upp kärnverksamheten till den nivå som motsvarar behoven och uppdraget samt skapa förutsättningar för fortsatt arbete med ordning och reda.