

Framtidenkoncernens strategi för utvecklingsområden 2020-2030



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.

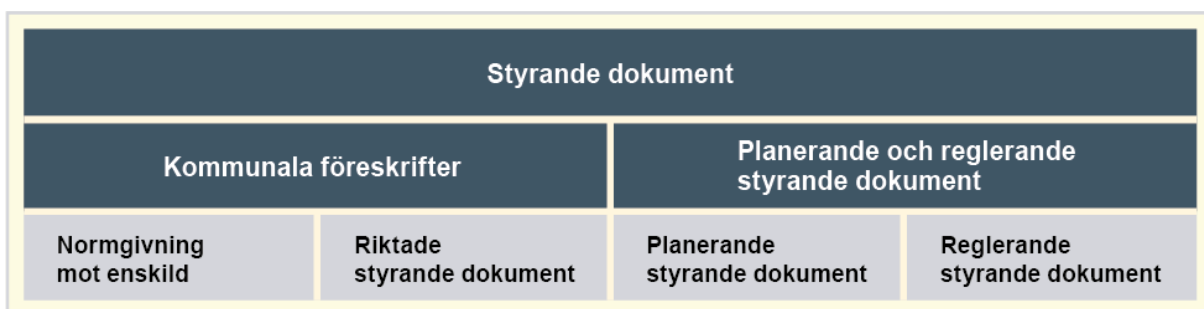


Om Göteborgs Stads styrande dokument

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.



Dokumentnamn: Framtidenkoncernens strategi för utvecklingsområden 2020-2030			
Beslutad av: Förvaltnings AB Framtidens styrelse	Gäller för: Förvaltnings AB Framtiden och samtliga dotterbolag i koncernen	Diarienummer: 2020-0083	Datum och paragraf för beslutet: 2020-06-12, 12a
Dokumentsort: Program	Giltighetstid: Tills vidare	Senast reviderad: 2023-03-01 i enlighet med beslut 2022-12-21, §7	Dokumentansvarig: Stabschef
Bilagor: <i>Bilaga 1. Utsatta områden 2019</i> <i>Bilaga 2. Gårdstensmodellen – processbeskrivning</i> <i>Bilaga 3. Framtidenkoncernens strategi för lokala torg i utvecklingsområden</i>			

Innehåll

Inledning	4
Syfte	4
Vem omfattas av strategin	4
Bakgrund	4
Ägardirektiv	4
Uppdrag och beslut	5
Kommunfullmäktiges budget	5
Framtidens affärsplan.....	6
Koppling till andra styrande dokument	6
Stödande dokument.....	6
Uppföljning av denna strategi.....	6
Våra utvecklingsområden = särskilt utsatta områden	7
Polisens definitioner och lista	8
Utgångspunkter	12
Områdesutveckling från 1960-talet och framåt.....	12
Strategier och insatser som kan fungera.....	15
FAS – teorin	15
Broken Windows	16
Vägen till fungerande lokalsamhällen	16
Gårdstensmodellen	17
Plusförvaltning 2015-2020 och pågående samverkan	18
Strategi	19
Mål.....	19
Strategier	20

Superförvaltning 2020-2025	20
Framtidens stadsutveckling 2020-2030	22
Metod	24
Kultur.....	24
Organisation.....	25
Ekonomi	26
Affärsmässighet	27
Vårt viktigaste uppdrag.....	28
Styrkort	29
Referenser	30
Bilagor.....	31
<i>Bilaga 1. Utsatta områden 2019</i>	31
<i>Bilaga 2. Gårdstensmodellen – processbeskrivning</i>	31
<i>Bilaga 3. Framtidenkoncernens strategi för lokala torg i utvecklingsområden</i>	31

Omslagsbild: Illustration av Rebecca Elfäst

Inledning

Syfte

Syftet med Framtidenkoncernens strategi för utvecklingsområden är att på en övergripande nivå beskriva vad koncernen ska göra för att bidra till att ingen del av staden ska finnas med på polisens lista över särskilt utsatta områden år 2030 eller på polisens lista över utsatta områden år 2035.

Vem omfattas av strategin

Strategin är det övergripande styrande dokumentet för koncernens utvecklingsområden och innehåller de åtgärder som koncernen har rådighet över. Strategin omfattar åren 2020-2030 och gäller från det att den antas av styrelsen för Förvaltnings AB Framtiden fram till år 2030.

Strategin gäller för Förvaltnings AB Framtiden och samtliga dotterbolag i koncernen.

Strategin omfattar det arbete som ska utföras i koncernens utvecklingsområden – vilket innebär de områden som polisen betraktar som särskilt utsatta – i nuläget; Bergsjön, Biskopsgården, Hammarkullen, Hjällbo, Lövgärdet och Tynnered och området runt Frölunda Torg. Samt det arbete som ska bedrivas för att inte något annat område ska flyttas upp till särskilt utsatt.

Bakgrund

Kommunfullmäktige beslutade i stadens budget för 2020 om ambitionen att ingen del av staden ska finnas med på polisens lista över särskilt utsatta områden 2025. I kommunfullmäktiges budget för 2023 justerades detta till att inga områden ska vara särskilt utsatta år 2030 samt att inga områden ska kategoriseras som utsatta år 2035. Framtidenkoncernen har getts en viktig roll att fylla för att staden ska nå målet. Vi ska bidra till att det inte finns några särskilt utsatta områden i staden år 2030 samt inga utsatta områden år 2035 och föreliggande strategi beskriver vad och hur vi ska göra för att nå dit.

Framtiden är en stor fastighetsägare i stadens samtliga särskilt utsatta områden – det vi kallar våra utvecklingsområden - och har därför en betydande roll i att öka tryggheten och bryta den strukturella bostadssegregationen. Det finns också en affärsmässig nytta för oss att vara drivande i områdesutvecklingen.

Ägardirektiv

Förvaltnings AB Framtiden ska, genom ett medvetet och aktivt agerande på Göteborgs bostads- och fastighetsmarknad, vara en strategisk aktör i syfte att stärka Göteborgs roll som regioncentrum och stadens utveckling i övrigt, samt att aktivt bidra till att nya bostäder tillskapas och att dotterbolagens bostäder och områden utformas och förvaltas på ett sådant sätt att de bidrar till en attraktiv bostadsmarknad i Göteborg.

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. Ensidiga upplåtelseformer ökar segregationen. Därför ska bolaget bidra till att skapa en stad med blandade bostads- och upplåtelseformer, *bland annat genom ombildning av hyresrätter till bostadsrätter.*¹

Fastighetsförvaltningen ska hålla god kvalitet och tillgodose de boendes och övriga brukares behov av trygghet, trivsel och service. Bolaget ska främja lokala och välfungerande handels- och mötesplatser till nytta för de boende, verksamma och besökare i närområdet. Bolaget ska främja integration och motverka diskriminering. Bolaget ska i samverkan med andra aktörer inom staden och tillsammans med andra hyresvärdar bidra till en god bostadssocial situation i Göteborg. Bolaget ska även, självt eller i samverkan 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, *exempelvis genom självförvaltning.*¹

Uppdrag och beslut

Nedan framgår beslut som fattats av kommunfullmäktige eller styrelsen för Förvaltnings AB Framtiden som innehåller mål och uppdrag avseende den förväntan som finns på Framtidenkoncernens roll i att vända utvecklingen i de särskilt utsatta områdena i Göteborg.

Kommunfullmäktiges budget

I kommunfullmäktiges budget för 2020 angavs att Framtiden behöver ta ett stort socialt ansvar i de områden där vi verkar. För att förbättra integrationen gavs vi i uppdrag att satsa, stärka och utveckla de då sex särskilt utsatta områdena i Göteborg. Det ska ske genom ombyggnation och förtätning, genom god tillgång till kommunikationer, välplanerade torg, levande markplan, grönområden och förbättrad arkitektonisk gestaltning för att bryta ensidig bebyggelse. Kommunfullmäktige ville också se en bättre blandning av småhus, stadsradhus, bostadsrätter, ägarlägenheter och hyresrätter.

Framtiden fick i 2020 års budget även i uppdrag att utvärdera Gårdstensmodellens processer och ta tillvara de goda exempel som finns från Gårdsten för att implementera hela eller delar av processen i andra utanförskapsområden.

I kommunfullmäktiges budget för 2023 ges Framtiden ett fortsatt stort ansvar för att bidra till målet om att staden inte ska ha några särskilt utsatta områden. I 2023 års budget justerades kommunfullmäktiges mål till att det inte ska finnas några särskilt utsatta områden i staden år 2030 samt inga utsatta områden i staden år 2035. I fullmäktiges budget för 2023 reviderades också målsättningarna gällande färdigställda bostäder och inriktningen på koncernens nyproduktion. De förändrade målsättningarna inarbetades i

¹ Kursiverad text i detta stycke kommer att utgå om det ägardirektiv som kommunfullmäktige beslutade om i samband med budget för 2023 antas på stämman.

Framtidenkoncernens affärsplan för 2023-2025 och motsvarande följdändringar gjordes då även i föreliggande strategi.

Framtidens affärsplan

Med utgångspunkt i kommunfullmäktiges budget, ägardirektiv och bolagsordning beslutar styrelsen årligen om en koncerngemensam affärsplan. I Framtidenkoncernens affärsplan för 2020-2022 fastställdes att målet för koncernens utvecklingsområden (särskilt utsatta områden enligt polisens definition) var att vi ska verka för en mer integrerad och trygg stad och bidra till att ingen del av staden ska finnas med på polisens lista över särskilt utsatta områden år 2025. I affärsplanen stod också att vi ska ta tillvara de goda exemplen från Gårdstensbostäders arbete med att lyfta området och ha det som utgångspunkt för strategiska satsningar i andra utvecklingsområden. Vi ska implementera delar av Gårdstensmodellen i andra utvecklingsområden, använda oss av innovativa modeller och samverka med andra såsom akademi och näringsliv, bidra till att skapa sysselsättning områdena och utveckla arbetet med trygghetsvärdar. Det stod också att vi skulle använda oss av ett styrkort för att kunna följa förflyttningen av områdena över tid.

I affärsplanen beslutades också att Framtidens styrelse under 2020 skulle besluta om en övergripande strategi för hur arbetet ska bedrivas med att bidra till att ingen del av staden ska finnas med på polisens lista över särskilt utsatta områden. I juni 2020 beslutade koncernstyrelsen om föreliggande strategi som omhändertog dessa delar av affärsplanen.

I Framtidenkoncernens affärsplan för 2023-2025 justerades målsättningen för koncernens utvecklingsområden med hänsyn till kommunfullmäktiges beslut till att:

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

I samband med beslutet om affärsplan för 2023-2025 beslutades också *Framtidenkoncernens strategi för lokala torg i utvecklingsområdena* som kompletterar denna strategi som en bilaga (se bilaga 3). Strategin omhändertar det uppdrag som Förvaltnings AB Framtiden fick av kommunfullmäktige i stadens budget för 2022 om att beakta de positiva erfarenheterna kring arbetet med *Värdeskapande stadsutveckling* i den framtida stadsplaneringen av stadens utsatta områden och att komplettera föreliggande strategi för utvecklingsområden med detta.

Koppling till andra styrande dokument

Strategin har en koppling till affärsplan, strategi för investeringar i nyproduktion, riktlinje för varsam renovering och till dotterbolagens verksamhetsplaner.

Stödande dokument

Styrkort för utvecklingsområden.

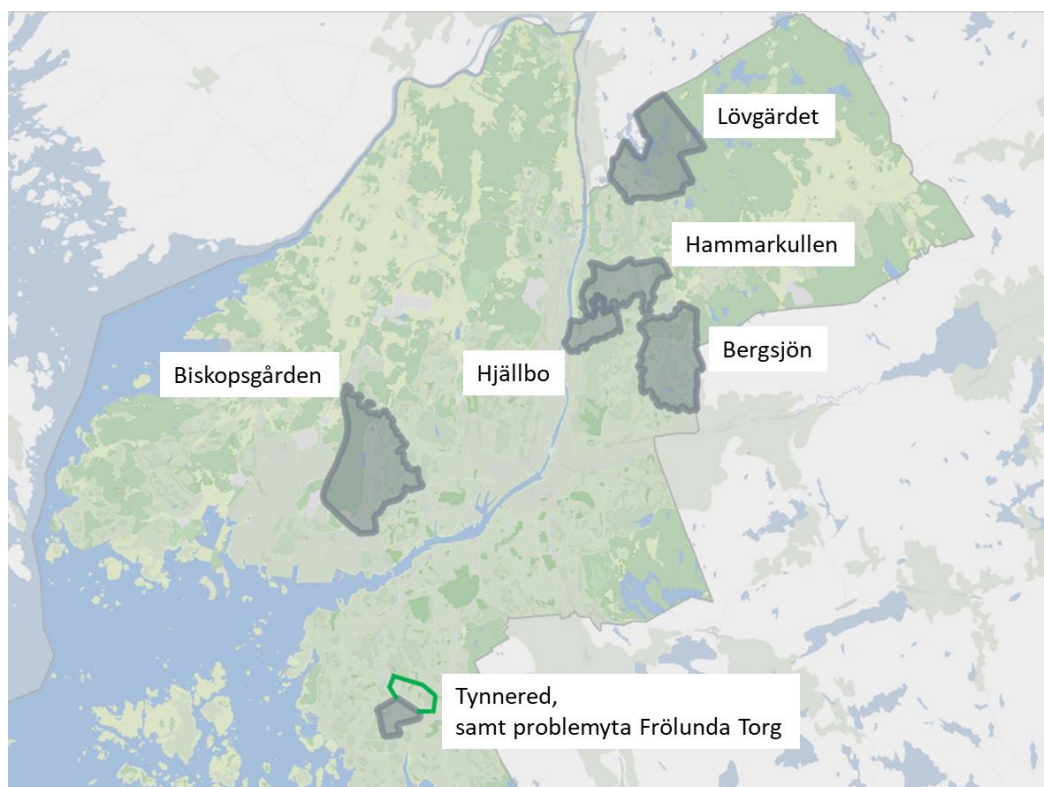
Uppföljning av denna strategi

Uppföljning av strategi för utvecklingsområden görs till koncernstyrelsen tre gånger per år.

Våra utvecklingsområden = särskilt utsatta områden

Utsatta områden är ett begrepp som polisen i Sverige sedan 2015 använder för att beskriva förortsområden och stadsdelar med över tid låg socioekonomisk status och kriminell påverkan på lokalsamhället. Områdena delas upp i särskilt utsatta områden, riskområden och utsatta områden. I Göteborg finns i nuläget fem särskilt utsatta områden, ett riskområde och två utsatta områden.

Till de särskilt utsatta områdena räknas Bergsjön, Biskopsgården, Hammarkullen, Hjällbo och Lövgärdet. Tynnered räknas som ett riskområde och Hisings-Backa och Gårdsten som utsatta områden. Tynnered flyttades hösten 2021 ner från polisens lista från särskilt utsatt till riskområde. I affärsplanen för 2022-2024 beslutades dock att föreliggande strategi även framöver skulle omfatta Tynnered och området runt Frölunda Torg.



De särskilt utsatta områdena i Göteborg är områden som i olika utsträckning präglas av låga inkomster, låg förvärvsfrekvens, utbredd barnfattigdom och generellt låga skolresultat. I kombination med en högre utsatthet för brott och en upplevd otrygghet är förutsättningarna för utveckling i positiv riktning svåra².

Samtidigt finns det faktorer som talar för att områdena kan utvecklas åt rätt håll. Ett exempel är att det i samtliga särskilt utsatta områden i Göteborg finns en stark

²Kriminell påverkan i lokalsamhället – En lägesbild för utvecklingen i utsatta områden, Nationella operativa avdelningen (NOA), 2019

allmännyttan på plats. Det innebär att Framtidenkoncernens agerande kan ha stor påverkan på utvecklingen. Hos koncernen finns även i utvecklingsområdena nöjda hyresgäster och vi kan se en ökad upplevd trygghet över tid utifrån svaren i de årliga hyresgästenkäterna.

Det är också Framtidens bedömning att koncernens utvecklingsområden rymmer en stor utvecklingspotential – både för våra hyresgäster och för oss som fastighetsägare.

Polisens definitioner och lista

Polisens definitioner återges i nedanstående figurer³.

Definition av utsatt område	Läget anses vara allvarligt
<ul style="list-style-type: none"> • Geografiskt avgränsat område som karaktäriseras av en låg socioekonomisk status där kriminella har inverkan på lokalsamhället. • Inverkan är snarare knuten till den sociala kontexten i området än de kriminellas utstuderade vilja att ta makten och kontrollera lokalsamhället. • Påverkan kan utgöras av direkta påtryckningar, exempelvis genom hot och utpressning, eller indirekta, som <ul style="list-style-type: none"> • Offentliga våldshandlingar som riskerar att skada tredje man • Narkotikahandel som bedrivs öppet • Ett utåtagerande missnöje mot samhället • Effekten blir att de boende i området upplever otrygghet, vilket i sin tur leder till en minskad benägenhet att anmäla brott och att medverka i rättsprocessen. 	

Definition av riskområde	Läget anses vara alarmerande
<ul style="list-style-type: none"> • Uppfyller samtliga kriterier för ett utsatt område. • När inte riktigt upp till de kriterier som kännetecknar ett särskilt utsatt område. • Läget är dock så alarmerande att det finns en överhängande risk att området riskerar att bli särskilt utsatt om inte adekvata åtgärder sätts in. 	

Definition av särskilt utsatt område	Läget anses vara akut
<ul style="list-style-type: none"> • Kännetecknas av en allmän obenägenhet att delta i rättsprocessen. Det kan även förekomma systematiska hot och våldshandlingar mot vittnen, målsägare och anmälare i området. • Situationen i området innebär att det är svårt eller nästintill omöjligt för polisen att fullfölja sitt uppdrag vilket kräver regelmässig anpassning av arbetssätt eller utrustning. • Många gånger har det skett en normalisering vilket lett till att varken polisen eller de boende reflekterar över det avvikande läget i området. • Ett särskilt utsatt område inbegriper även i viss mån: <ul style="list-style-type: none"> • Parallella samhällsstrukturer • Extremism, såsom systematiska kränkningar av religionsfriheten eller starkt fundamentalistiskt inflytande som begränsar människors fri- och rättigheter • Personer som reser iväg för att delta i strid i konfliktområden • En hög koncentration av kriminella <p>En ytterligare försvårande uppgift är om det ligger andra utsatta områden i nära anslutning till ett särskilt utsatt område. Då finns det risk för samverkan mellan kriminella personer eller nätverk inom områdena.</p>	

³Kriminell påverkan i lokalsamhället – En lägesbild för utvecklingen i utsatta områden, Nationella operativa avdelningen (NOA), 2019

Tabellen nedan visar vilka av koncernens områden som funnits på polisens lista de tre gånger den publicerats. Tabellen visar att det skett ett fåtal förändringar på listan de senaste fem åren. Ett område, Tynnered, har flyttats i fel riktning från utsatt till särskilt utsatt område. Ett område, Gårdsten, har flyttats i rätt riktning från särskilt utsatt till riskområde. Totalt finns under hela perioden nio områden i Göteborg på listan. Det kan relateras till att det nationellt finns 60 områden. På den nationella listan har förändringarna de senaste fem åren varit förhållandevis små. Den största förändringen är att antalet områden på listan totalt sett ökat från 2015⁴.

	Utsatt område	Riskområde	Särskilt utsatt område
2015	Hisings-Backa Rannebergen Tynnered		Bergsjön Biskopsgården Gårdsten Hammarkullen Hjällbo Lövgärdet
2017	Hisings-Backa Rannebergen		Bergsjön Biskopsgården Gårdsten Hammarkullen Hjällbo Lövgärdet Tynnered
2019	Hisings-Backa Rannebergen	Gårdsten	Bergsjön Biskopsgården Hammarkullen Hjällbo Lövgärdet Tynnered
2021	Hisings-Backa Gårdsten		Bergsjön Biskopsgården Hammarkullen Hjällbo Lövgärdet Tynnered

Som framgår av polisens definition ovan kännetecknas särskilt utsatta områden av låg socioekonomisk status. Liknande dåliga socioekonomiska förutsättningar återfinns i en mängd områden i Sverige, men det är en begränsad mängd av dem som utvecklas till särskilt utsatta områden. Att ett område utvecklas i negativ riktning till ett särskilt område

⁴ Utsatta områden – Social ordning, kriminell struktur och utmaningar för polisen, Nationella operativa avdelningen (NOA), 2017

är ett resultat av en kriminaliseringsprocess som har omfattande påverkan på lokalsamhället och boendemiljön. Närmare beskrivning finns i nedanstående bild.⁵

⁵ *Att vända utvecklingen – från utsatta områden till trygghet och delaktighet, Malmö universitet, 2020*

Kriminaliseringsprocess

Tillstånd 4

KONSOLIDERING KRIMINELLT EKOSYSTEM

Kriminella strukturer lever i symbios med delar av näringsliv, offentlig sektor, politik och civilsamhälle.

Parallella rättsordningar är etablerade.

Kriminogen miljö och ekonomi är etablerad.

Barn och ungdomar insocialiseras i kriminella nätverk.

Kriminella nätverk utövar stark territoriell kontroll. Kontroll genom bl.a. våld.

En fast drogmarknad är institutionaliserad.

Våldsamma konflikter kan uppstå mellan individer, nätverk och/eller myndigheter. Trede person kan drabbas.

Boende påverkas mycket starkt, särskilt de som bor nära hot spot.

Lokala näringsidkare påverkas mycket starkt/läger ned verksamhet.

Individer och grupper påverkas starkt av informella maktordningar.

Generell otrygghet men särskilt kopplat till vissa delar och platser.

Skol- och fritidsverksamhet påverkas starkt.

Stor riskgrupp av pojkar och yngre män.

Många barn och ungdomar utsätts för riskfaktorer för normbrytande beteende. Stark sammanhållning och platskänsla hos vissa ungdomsgrupper.

Dominerande egenstrategi: Exit. Många slutar anmäla brott.

Muycket svag lokalsamhällestiltit – litat främst på egna nätverk.

Muycket svag kollektiv förmåga.

Enklaviserig (fysiska skydd).

Muycket stark tystnadskultur.

STARKT UTSATT LOKALSAMHÄLLE

Tillstånd 3

ETABLERING AV KRIMINELLA STRUKTURER

Kriminella nätverk försöker påverka lokalt näringsliv, offentlig sektor, politik och civilsamhälle.

Parallella rättsordningar utvecklas.

Kriminogen miljö och ekonomi utvecklas.

Barn och ungdomar insocialiseras i kriminella nätverk.

Kriminella nätverk utövar parallell territoriell kontroll.

En fast drogmarknad etableras.

Våldsamma konflikter kan uppstå mellan individer, nätverk och/eller myndigheter.

Brott begås systematiskt av individer och flexibla nätverk.

Boende påverkas olika starkt beroende på var de bor.

Lokala näringsidkare påverkas starkt.

Individer och grupper påverkas av informella maktordningar

Generell otrygghet men särskilt kopplat till vissa platser.

Skol- och fritidsverksamhet påverkas.

Utökad riskgrupp av pojkar och yngre män.

Många barn och ungdomar utsätts för riskfaktorer för normbrytande beteende. Stark sammanhållning och platskänsla hos vissa ungdomsgrupper.

Dominerande egenstrategi: Exit. Vissa slutar anmäla brott.

Svag samhällstiltitit – litat främst på nätverk.

Svag kollektiv förmåga.

Enklaviserig (fysiska skydd).

Svag samhällstiltitit. Känsla av övergivenhet.

Utvecklad tystnadskultur.

FRAGMENTERAT LOKALSAMHÄLLE

Tillstånd 2

UTVECKLING AV KRIMINELL NISCH

Kriminellt aktiva flyttar till området eller utvecklas från riskgrupp.

Droganvändning ökar.

Ungdomsgång hänger på vissa platser.

Brott begås av enstaka individer och mindre nätverk.

Boende påverkas till viss del.

Lokala näringsidkare påverkas.

Otrygghet kopplas till vissa platser.

Finns riskgrupp med pojkar och yngre män.

Liten grupp barn och ungdomar utsätts för riskfaktorer för normbrytande beteende.

Dominerande egenstrategi: Röst och Exit (flyttar eller socialt tillbakadragande).

Lokalsamhällestiltiten försvagas.

Kollektiv förmåga försvagad.

Samhällstiltitit försvagad.

Tendenser till tystnadskultur.

INSTABILT LOKALSAMHÄLLE

Tillstånd 1

ENSTAKA KRIMINELLA HANDLINGAR

Enstaka brott begås men inte systematiskt.

Boende påverkas i liten omfattning.

Lokala näringsidkare påverkas i liten omfattning.

Otrygghet kopplas till enstaka händelser.

Enstaka pojkar och yngre män i riskzon.

Begränsad grupp barn och ungdomar utsätts för riskfaktorer för normbrytande beteende.

Dominerande egenstrategi: Röst (anmäler brott, kontaktar polis och fastighetsägare).

Lokalsamhällestiltitit påverkas i liten omfattning.

Kollektiv förmåga påverkas i liten omfattning.

Samhällstiltitit påverkas i liten omfattning.

FÖRSVAGAT LOKALSAMHÄLLE

Påverkan på lokalsamhället

Källa: Att vända utvecklingen – från utsatta områden till trygghet och delaktighet, Malmö universitet, 2020

Utgångspunkter

Framtidens bedömning är att de insatser som koncernen kan göra under kommande år inte kommer att möjliggöra en jämlik stad utan segregation. Däremot bedömer Framtiden att det är möjligt att nå stadens ambition att Göteborg inte ska ha några särskilt utsatta områden 2030 och inte heller några utsatta områden år 2035. De insatser som koncernen har rådighet över kan bidra väsentligt och är sannolikt en förutsättning för att ambitionen uppnås. De insatser som genomförs kommer också ha stor betydelse för att minska segregationen och minska ojämlikheten.

Nedanstående forskning och rapporter styrker att koncernens insatser är viktiga för att staden ska nå målet och att det inte är möjligt utan oss. Den erfarenhet koncernen har av god förvaltning, i Gårdsten och i övriga områden, pekar också på att vi har förutsättningar för att lyckas.

Områdesutveckling från 1960-talet och framåt

För att förstå uppdragets utmaning är det värdefullt att värdera de försök som hittills gjorts för att vända utvecklingen i våra särskilt utsatta områden. I Malmö universitets studie⁶ beskrivs hur dessa miljonprogramsområden på många sätt varit utsatta sedan de byggdes på 1960- och 70-talen. Områdena har under hela sin livslängd haft låg socioekonomisk status och är också utsatta genom att de påverkas särskilt negativt av stora samhällsförändringar som finanskriser, lågkonjunkturer, flyktingkriser och förändringar på bostadsmarknaden. Miljonprogramsområdena har över tid halkat efter snarare än kommit ikapp, trots att stora insatser för att åstadkomma en positiv förändring har gjorts både lokalt och nationellt.

Kim Roelofs och Tapio Salonens rapport⁷ är en kunskapsöversikt som diskuterar svenska studier av områdesutveckling gjorda under 2000-talet. Syftet är att sammanfatta lärdomar från det som redan gjorts och i rapporten diskuteras olika skäl för områdesutvecklingens begränsade möjligheter att påverka ojämlik resursfördelning i staden på ett strukturellt sätt.

Riktade områdesinsatser har skett i miljonprogramsområden med företrädesvis hyresrätter sedan de byggdes på 1960- och 1970-talen. I arbetet med att motverka boendesegregation har ofta områdesutveckling varit en uttalad strategi och i debatten kring lösningar för boendesegregation har ofta förorten framställts som en problemfylld plats att rikta åtgärder mot. I rapporten pekar man också på att de reella sakförhållandena i förorterna idag är likartade de som fanns i slutet av 1900-talet. Områdena präglas fortfarande av höga nivåer av arbetslöshet, ekonomiskt biståndsmottagande och låg genomströmning i utbildning. Även om målet med alla områdesinsatser har varit att bryta segregationen har det målet inte uppnåtts. Utvecklingen har snarare gått i motsatt riktning och genomförda

⁶ Att vända utvecklingen – från utsatta områden till trygghet och delaktighet, Malmö universitet, 2020

⁷ Insatser i ”utsatta” områden - En analys av 20 års områdesutveckling och lärdomar inför framtiden, Bostad 2030, 2019

insatser har präglats av otydliga mål och mål som varit omöjliga att uppnå med de resurser som funnits tillgängliga. Närmare beskrivning finns i nedanstående bild.

GLOBAL STRUKTURUMVANDLING OCH INDUSTRIKRIS	Stora flyktingströmmar 1987 - 1994	Finans- och valutakris 1990 - 1994 Avveckling av den sociala bostadspolitiken.	Kraftigt ökade flyktingströmmar 2005 - 2017
<p>Miljonprogrammet byggs 1965 - 1975</p>	<p>Avreglering av kreditmarknaden 1985 Kreditexpansion - kraftigt ökat bostadsbyggande</p>	<p>Förändringar inom soci- alförsäkringssystem 2008</p> <p>Risik kapitalbolag köper fastigheter Ny Affärsmodell "styckvis renovering"</p>	<p>Finansskris 2008</p>
<p>Oattraktiva hyreshus- områden, 1970 - 1980</p>	<p>Utryffning och tomma lägenheter, 1980 - 1985</p>	<p>Närpolis- reformen 1993</p> <p>Lagen om egent boende 1994</p> <p>Kris och den stora omflyttningen 1990 - 2000</p>	<p>Bostadsbrist och trångboddhet 2000 - 2019</p>
<p>Otrivsel leder till om- och utflyttning</p> <p>Genomgångsområden</p> <p>Resursfattiga hushåll</p> <p>Instabila lokalsamhällen</p> <p>Låg platsbaserad (pb) kollektiv förmåga</p> <p>Någorunda fungerande skolor och social välfärd</p> <p>Stereotyp: Storskalig arkitektur förtrycker människor.</p> <p>"Nybyggd skum"</p>	<p>Nya befolkningsgrupper 1985 - 1990</p> <p>Nya flyktinggrupper flyttar in</p> <p>Heterogen befolkning</p> <p>Resursfattiga hushåll bor kvar</p> <p>Stor bostadsproduktion i andra delar av samhället</p> <p>Utryffning av resursstarka hushåll</p> <p>Vardagsgemenskaper i etniskt uppdelat civillsamhälle</p> <p>Instabil lokalsamhälle och svag (pb) kollektiv förmåga</p> <p>Välfärdssektorn sätts på prov</p> <p>Stereotyp: Boende som främmande och annorlunda</p> <p>"Miljonprogramsområden"</p>	<p>Stort överskott på bostäder</p> <p>Resursstarka hushåll flyttar</p> <p>Resursfattiga hushåll bor kvar</p> <p>1000-tals tomma lägenheter</p> <p>Stor inflyttning av nya flyktinggrupper</p> <p>Stora barngrupper</p> <p>Heterogen befolkning</p> <p>Vardagsgemenskaper i etniskt uppdelat civillsamhälle</p> <p>Fragmenterade lokalsamhällen</p> <p>Svag kollektiv förmåga</p> <p>Föräldrar väljer bort områdenas skolor</p> <p>Stora nedskärningar inom välfärdssektorn</p> <p>Stereotyp: "Invandraren"</p> <p>"Förorten"</p>	<p>Stor flyktinginvandring. Många söker sig till släktingar och landsmän</p> <p>Stora barn- och ungdomsgrupper</p> <p>Trångboddhet</p> <p>Bristar i underhåll och osunda boendemiljöer</p> <p>Stor omflyttning</p> <p>Heterogen befolkning</p> <p>Vardagsgemenskaper i etniskt uppdelat civillsamhälle</p> <p>Fragmenterat och utsatt lokalsamhälle</p> <p>Svag (pb) kollektiv förmåga</p> <p>Föräldrar väljer bort områdenas skolor</p> <p>Nedskuren välfärdssektor ger inte tillräckligt stöd till sårbara grupper</p> <p>Uttryck för social oordning och kollektiv frustration. Motstånd genom praxisgemenskaper</p> <p>Stereotyp: "Färliga unga invandrar män"</p> <p>"Utanförskapsområden" "Utsatta områden"</p>
<p>Betonggetton</p>	<p>Stor utflyttning</p> <p>1000-tals tomma lägenheter</p> <p>Resursfattiga hushåll bor kvar</p> <p>Svaga lokalsamhällen</p> <p>Civillsamhälle organiseras som vardagsgemenskaper utifrån etnicitet</p> <p>Svag (pb) kollektiv förmåga</p> <p>Välfärdssektorn försvagas</p> <p>Stereotyp: Boende som anonyma, passiva och utslagna.</p> <p>"Betonggetton"</p>	<p>Blommanpengarna 1995 - 1998</p>	<p>Storstadssatsningen 1999 - 2004</p> <p>Socioekonomiskt eftersatta områden - 2017</p>
<p>Nybyggd skum</p>	<p>Stor utflyttning</p> <p>1000-tals tomma lägenheter</p> <p>Resursfattiga hushåll bor kvar</p> <p>Svaga lokalsamhällen</p> <p>Civillsamhälle organiseras som vardagsgemenskaper utifrån etnicitet</p> <p>Svag (pb) kollektiv förmåga</p> <p>Välfärdssektorn försvagas</p> <p>Stereotyp: Boende som anonyma, passiva och utslagna.</p> <p>"Betonggetton"</p>	<p>Storstadssatsningen 1999 - 2004</p> <p>Socioekonomiskt eftersatta områden - 2017</p>	<p>Lokala utvecklingsavtal 2008 - 2011</p> <p>Urbana utvecklingsområden 2012 - 2017</p>
<p>Segregation, marginalisering och stigmatisering</p>	<p>Stor utflyttning</p> <p>1000-tals tomma lägenheter</p> <p>Resursfattiga hushåll bor kvar</p> <p>Svaga lokalsamhällen</p> <p>Civillsamhälle organiseras som vardagsgemenskaper utifrån etnicitet</p> <p>Svag (pb) kollektiv förmåga</p> <p>Välfärdssektorn försvagas</p> <p>Stereotyp: Boende som anonyma, passiva och utslagna.</p> <p>"Betonggetton"</p>	<p>STATLIGA SATSNINGAR</p>	<p>Storstadssatsningen 1999 - 2004</p> <p>Socioekonomiskt eftersatta områden - 2017</p>

Källa: Att vända utvecklingen
- från utsatta områden till trygghet och delaktighet, Malmö Universitet, 2020

Strategier och insatser som kan fungera

Aktuell forskning och erfarenhet ger sammantaget en dyster bild av möjligheterna att lyckas med områdesutveckling. Vid en historisk tillbakablick talar mycket för att uppdraget är svårt och att det krävs mycket för att vända utvecklingen i ett särskilt utsatt område. Samtidigt finns exempel på teoribildning kring verksamma insatser och strategier, bland annat inom kriminologi och statsvetenskap. Framtidenkoncernen har också genom arbetet i Gårdsten egen erfarenhet av att områdesutveckling kan vara framgångsrik i att förflytta ett område i rätt riktning på polisens lista.

FAS – teorin

Fasteorin är en strategi som ofta tillämpas vid långsiktiga samverkansprojekt mot brottslighet och otrygghet i utsatta områden. Teorin är framtagen av Brottsförebyggande rådet⁸ och bygger till stor del på erfarenheter från lokalt polisarbete. Grunden för fasteorin innebär att ett geografiskt område kan befinna sig i olika faser. Varje fas har olika förutsättningar för vilken typ av brottsbekämpande och brottsförebyggande arbete som lämpar sig bäst. Vad olika aktörer i samhället kan göra i de olika faserna utgår från det förtroende som allmänheten har för de olika samhälleliga aktörerna. Fasteorin har ett brottsbekämpande och brottsförebyggande perspektiv och är intressant för fastighetsägare dels för att den kan ge stöd för att bedöma vilka insatser som är lämpliga i olika skeden och dels för att den kan användas för att bättre förutse hur boende i området kan uppfatta och reagera på de insatser som görs. I fas 1 och 2 brukar den upplevda tryggheten i ett område öka vilket bidrar till att boendes tillit och förtroende för polisen förbättras. Det ökade förtroendet för polisen samt den förbättrade dialogen med de boende i området möjliggör ett arbete mot exempelvis våld i hemmet, ekonomisk och organiserad brottslighet (försäljning av obeskattade cigaretter, människohandel, svartarbete, storskaliga skattebrott, stora bedrägerier, häleri, illegalt spel, utpressning, lån till ockerräntor etc.).

Ett skäl till att man i huvudsak bör vänta till fas 3 med denna inriktning är, förutom det förbättrade informationsflödet, att dessa åtgärder kan komma att försämra vissa av de boendes förtroende till polisen igen. Det beror på att man nu, till skillnad från tidigare då man fokuserade på de boendes upplevda problem, går på strukturer som de boende kan uppfatta som positiva (exempelvis köp av billiga cigaretter, billig mat, klippningar, kemtvätt och biltvätt).

I tabellen nedan beskrivs vilken typ av insatser och arbete som lämpar sig beroende på vilken fas ett område befinner sig i.

⁸ *Kriminella nätverk och grupperingar, Polisens bild av maktstrukturer och marknader, Brottsförebyggande rådet (BRÅ), 2016*

FAS 1	FAS 2	FAS 3
<p>Ökad närvaro ”Återta området”</p> <p>Förbättra boendes förtroende för rättsväsen och deras upplevda trygghet</p> <p>Prioritera synliga problem</p>	<p>Förbättra boendes förtroende</p> <p>Dialog- och relationsskapande åtgärder</p> <p>Utöka samverkanspartners</p> <p>Lägga grunden till ökat informationsflöde</p> <p>Större fokus på förebyggande åtgärder (ex fotpatrullering, uppsökande verksamhet)</p>	<p>Fokusera mot den dolda brottsligheten, de informella ekonomiska strukturerna (skattebrott, bedrägerier, människohandel, svartarbete, illegala spel, illegal försäljning) och de mindre synliga kriminella nätverken.</p>

Broken Windows

Broken Windows är en kriminologisk teori hämtad från New York som handlar om nolltolerans mot små förseelser. Teorin går ut på att små mängder oordning i ett område skapar mer oordning, som i sin tur kan leda till grövre brottslighet. Teorin används för brottsbekämpning, där grundidén är att om mindre förseelser stoppas kommer även grövre kriminalitet att minska. Som exempel kan en krossad ruta ses som ett tecken på att ingen ingriper, och därför leda till mer skadegörelse, otrygghet och brottslighet. För att bemöta detta och minska risken för eskalerande problem, ska nolltolerans och snabba tidiga insatser användas vid saker som klotter och skadegörelse för att visa att det råder ordning i de aktuella områdena. Broken Windows är etablerad som teoretiskt stöd för prioritering av insatser även bland svenska fastighetsägare.

Vägen till fungerande lokalsamhällen

Även inom statsvetenskapen finns teoribildning kring hur fungerande samhällen bildas.

I sin bok *Förorten – ett samhällsvetenskapligt reportage*⁹ sammanfattar statsvetaren Peter Esaiasson resultaten av det forskningsprojekt han genomfört i form av hundratals intervjuer med boende i Bergsjön och Hjällbo – två av Göteborgs särskilt utsatta områden. Boken bygger på intervjuer och samtal på torg, spårvagnshållplatser och i hemmiljöer och mynnar ut i ett antal observationer om förorten. En av observationerna är att bostadsbolagen är den sammanhållande kraften i förortsområdena och en lösning på de problem som finns i områdena idag. Ytterligare observationer som har bäring på inriktningen i vår strategi är:

- Förorten har inte motsvarande (som övriga samhället) intern normkontroll där de boende ”håller koll” på sig själva och andra.
- Ett första mål är att upprätta en ordning som tillåter den lokala tilliten och den positiva sociala kontrollen att växa.
- För att komma dit behövs en stark, trovärdig och legitim samordnande aktör som ser till att reglerna följs och straffar dem som bryter mot reglerna.

⁹ *Förorten – ett samhällsvetenskapligt reportage*, Peter Esaiasson, Timbro förlag 2019

- Fastighetsbolagen har mer pengar att röra sig med än kommunen, har en direkt relation till samtliga boende i området, kontrollerar en eftertraktad nytta och har frihet att agera situationer anpassat.

Gårdstensmodellen

I mitten på 90-talet ansågs Gårdsten vara ett av de mest utsatta områdena i Sverige. Området präglades av kraftigt eftersatt underhåll, hög arbetslöshet, vakanser, skadegörelse, omfattande kriminalitet och ett näst intill obefintligt centrum- och näringslivsutbud.

Gårdstensbostäder bildades 1997 och övertog drygt 2 200 lägenheter från Poseidon och Bostadsbolaget, samt ytterligare ca 700 lägenheter från en bostadsrättsförening som gick i konkurs. Anledningen till Gårdstensbostäders bildande var att den dåvarande offentliga organisationen av området inte ansågs vara ändamålsenlig, och att ett nytt bolag behövdes med utpräglat hyresgästinflytande, kundorienterat ledarskap och ett tydligt överordnat uppdrag; utveckla samhällsbygget i Gårdsten.

Gårdstensbostäder har bedrivit arbetet genom flera processer för organisation, styrning och ledning, medarbetare, samverkan, ekonomi samt förvaltning och stadsutveckling. Nedan ges en översiktlig beskrivning av innehållet i processerna, en fördjupning återfinns i bilaga 2.

Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Fristående bolag • Fokus på ett utvecklingsområde, ingen övrig verksamhet
Styrning och ledning	<ul style="list-style-type: none"> • Lokalt närvarande ledning • Hyresgäster och moderbolag i bolagsstyrelsen • Tydlig uppföljning genom mätbara mål
Medarbetare	<ul style="list-style-type: none"> • Investering i engagerad personal • Trygghet med egen personal, kvällar och helger året runt
Samverkan	<ul style="list-style-type: none"> • Samverkan som medel, inte mål • "Gårdstensbyrå" med fack, näringsliv och stad • Stärkt föreningsliv
Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> • Tillskott från koncernen för upprustning
Förvaltning och stadsutveckling	<ul style="list-style-type: none"> • Varsam renovering • Nyproduktion tillsammans med externa aktörer • Äger och förvaltar torget

Plusförvaltning 2015-2020 och pågående samverkan

Koncernens förvaltande bolag har lång erfarenhet av god förvaltning, inte minst i våra utvecklingsområden. Dessa erfarenheter och insatser ger oss en stabil grund att bygga vidare på och visar på vår förmåga att göra stor skillnad.

Ett axplock av insatser med fokus på trygghet och stöd till barn och ungdomar som utförts inom koncernen de senaste fem åren är:

- Trygghetsvårdar
- Systematiskt arbete med oriktiga hyresförhållanden
- Trapphusmöten med hyresgäster
- Elektroniska låssystem på trafikbommar och allmänna utrymmen
- Ny utomhusbelysning
- Arbete mot felparkerade bilar
- Sommarjobb
- Läxhjälp
- Arbetsmarknadsinsatser
- Aktiviteter för barn och unga
- Mötesplatser och aktivitetslokaler

Koncernen deltar också i flera samverkansgrupper i utvecklingsområdena, som bland annat arbetar med områdesutveckling, trygga och attraktiva stadsdelar samt förebyggande insatser. Aktörer i dessa grupper är bland annat polisen, kriminalvården, SDF, fastighetsägare, skolor och ideella sektorn.

Exempel på samverkansgrupper är Trygg i, BoBra, IOP, BID och Forum för fysisk utemiljö.

Strategi

Ovan redovisad forskning, rapporter och erfarenheter ger en bild av uppdragets omfattning och svårigheter. Att arbeta med områdesutveckling som gör skillnad på riktigt kräver stora insatser och tydlig styrning.

Det är Framtidens bedömning att koncernen har kapacitet att driva ett sådant arbete. Det krävs fokus på verkningfulla insatser och omfattande ekonomiska satsningar. Koncernen har god kännedom om vilka insatser som behövs och har effekt och kan bygga vidare på tidigare goda insatser samtidigt som vi adderar mer kraft och innovation.

De ekonomiska prioriteringar som krävs har koncernen också möjlighet att göra.

Mot den bakgrunden har koncernen identifierat styrning som den största utmaningen.

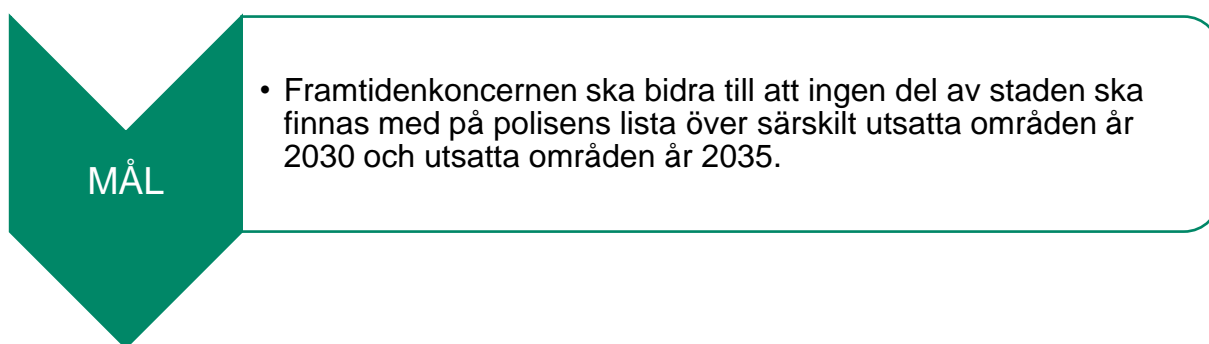
Vår strategi utgår från vårt uppdrag och de lärdomar vi dragit från tidigare genomförd områdesutveckling och forskning.

Strategin omfattar koncernens arbete 2020-2030 och innehåller åtgärder som koncernen har rådighet över och Framtidens bedömning är att strategin möjliggör att Göteborg inte har kvar några särskilt utsatta områden 2030 eller utsatta områden år 2035.

Strategins övergripande mål är att inga områden ska finnas med på polisens lista över särskilt utsatta områden år 2030 samt att inga områden ska kategoriseras som utsatta år 2035.

Mål

Det övergripande målet för Framtidens strategi för utvecklingsområden är:



Det innebär att arbetet i koncernen ska bedrivas så att Bergsjön, Biskopsgården, Hammarkullen, Hjällbo och Lövgärdet ska flyttas ner från särskilt utsatt område. Samtidigt som inget annat område flyttas upp till särskilt utsatt område.

Strategier

För att nå det mål vi har satt för våra utvecklingsområden har två strategier identifierats. Inom de två strategierna anges en huvudstrategi och ett antal insatser för att genomföra strategin. Strategierna och insatserna är specifika för koncernens utvecklingsområden.



De två strategierna omfattar förvaltning och stadsutveckling i koncernens utvecklingsområden. Strategierna bedöms komplettera och förstärka varandra. Genom en god förvaltning skapas förutsättningar för trygga områden, vilket i sin tur också skapar framtidstro och möjliggör investeringar och stadsutveckling. Genom ett innovativt och modigt stadsutvecklingsarbete skapas förutsättningar för framtidstro, som i sin tur bidrar till trygga områden.

Superförvaltning 2020-2025

Genom att bedriva superförvaltning i våra utvecklingsområden kan vi bidra till att skapa trygghet. Superförvaltning är ett antal insatser inom bostadsförvaltning med extra hög fokus på närvaro och trygghet. Arbetet ska göras med raka ryggar och varma hjärtan. Med raka ryggar orkar vi vara en trygghetsskapande aktör och vara tydliga med vilka regler som behöver gälla i våra områden för att de ska utvecklas åt rätt håll. Med varma hjärtan arbetar vi varje dag utifrån ett genuint och stort engagemang för våra hyresgäster och våra områden.

Grunden för superförvaltningen läggs genom följande insatser:

Trygghetssäkrade fastigheter	• Vi inventerar våra fastigheter utifrån trygghetsperspektiv och vidtar åtgärder för att uppnå trygghetssäkrade fastigheter. Åtgärder kan innefatta belysning, lås, utformning av källarutrymmen med mera.
Lokal närvaro 7 dagar/vecka	• Vi har ett kontor i området och finns på plats med egen personal sju dagar i veckan
Trygghetsdialoger	• Vi genomför löpande trygghetsdialoger med hyresgäster för att gemensamt identifiera var och när otrygghet upplevs. Vi följer upp trygghetsdialogerna genom att vidta lämpliga åtgärder och återkoppla resultat till hyresgästerna.
Trygghetsvärdar	• Vi har trygghetsvärdar på plats under kvällar och helger.
Nolltolerans mot kriminell verksamhet	• Vi ser med nolltolerans på kriminell verksamhet på våra torg och i våra lokaler, trappuppgångar, källare, garage och parkeringar. Vi vidtar åtgärder för att förebygga kriminell verksamhet och agerar när vi ser att något inte står rätt till.
Riktiga hyresförhållanden i alla våra lägenheter	• Vi arbetar systematiskt med riktiga hyresförhållanden så att vi uppnår det i alla våra lägenheter.
24h-åtgärd av skadegörelse och klotter	• Vi åtgärdar skadegörelse och klotter inom 24 timmar.
Sophantering utan nedskräpning	• Vi arbetar tillsammans med våra hyresgäster för att uppnå en sophantering utan nedskräpning.

Insatserna som ryms inom superförvaltningen är valda utifrån följande kriterier:

- Insatserna bedöms ha god effekt på trygghet och därmed väsentligt bidra till möjligheten att nå koncernens mål.
- Insatserna bedöms ha snabb effekt och därmed möjliggöra måluppfyllelse till 2025.
- Insatserna bedöms vara möjliga att implementera på kort tid eftersom de bygger vidare på befintlig förvaltningsverksamhet.
- Insatserna bedöms ligga inom ramen för koncernens rådighet och uppdrag.

Superförvaltningen kompletteras vid behov med ytterligare insatser utifrån varje områdes förutsättningar.

Framtidens stadsutveckling 2020-2030

Genom Framtidens stadsutveckling i våra utvecklingsområden kan vi bidra till att skapa framtidstro. Arbetet ska göras med mod, innovation och investeringar. Med mod och innovation kan vi driva utveckling som gör skillnad på riktigt. Med investeringar skalar vi upp satsningarna så att de får effekt och visar både våra hyresgäster och omvärlden att vi menar allvar.

Grunden för Framtidens stadsutveckling läggs genom följande insatser:



Insatserna som ryms inom Framtidens stadsutveckling är valda utifrån följande kriterier:

- Insatserna bedöms bidra till stadsutveckling och därmed väsentligt bidra till möjligheten att nå koncernens mål.
- Insatserna bedöms vara möjliga att starta inom kort tid och ge resultat innan 2030.
- Insatserna bedöms ligga inom ramen för koncernens rådighet och uppdrag.

0 särskilt
utsatta
områden
2030

Vi skapar trygghet med raka ryggar och varma hjärtan.

Vi skapar framtidstro med mod, innovation och investeringar.

Superförvaltning 2020-2025

Framtidens stadsutveckling 2020-2030

- Trygghetssäkrade fastigheter
- Lokal närvaro 7 dagar/veckan
- Trygghetsdialoger
- Trygghetsvärdar
- Nolltolerans mot kriminell verksamhet torg, lokaler, trappuppgångar, källare, garage och parkeringar
- Riktiga hyresförhållanden i alla våra lägenheter
- 24h-åtgärd skadegörelse/klotter
- Soppantering utan nedskräpning

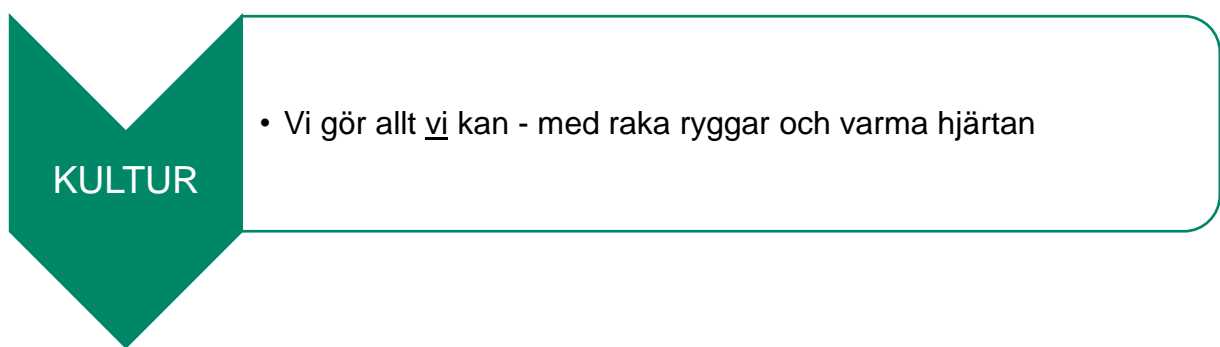
- 7,5 miljarder kr i beredskap för investeringar i nyproduktion och renovering
- Sveriges lägsta nyproduktionskostnader
- Social investeringsfond för framtidsgenerationen (skola 07-19, sommarjobb, föräldrastöd)
- Jobblyft genom anställning av boende och satsning på småföretag
- Spjutspetsatsning hälsa/hållbarhet

Nya hem och förvaltning i framkant sedan 1915

Metod

Vår metod beskriver hur vi ska arbeta för att genomföra strategin för utvecklingsområden. Vi behöver en **kultur** som möjliggör och plockar fram det bästa av ledare och medarbetare, en **organisation** som ger förutsättningar för att styra, fokusera och kraftsamla och en **ekonomisk** satsning som ger oss verktyg att kunna åstadkomma resultat på riktigt. Tre förutsättningar – som var och en och alla tre tillsammans - bildar de förutsättningar som krävs för att vi ska kunna åstadkomma den omfattande förflyttning som detta innebär.

Kultur

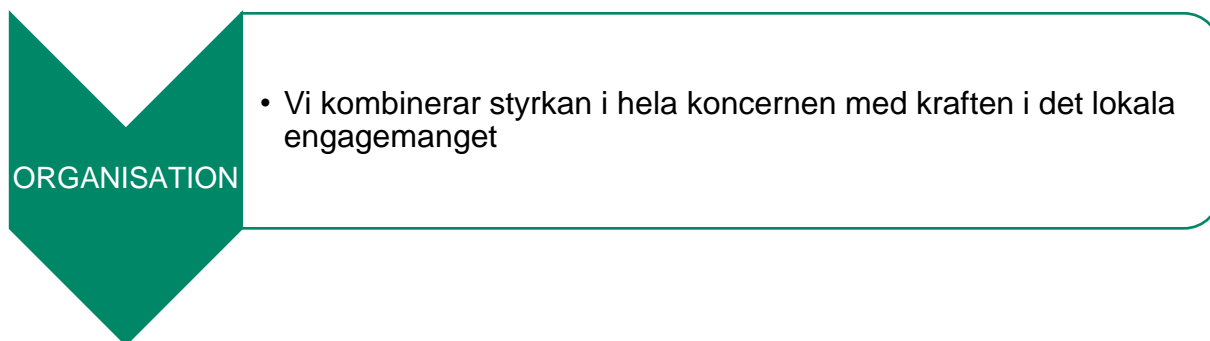


Att genomföra strategin för utvecklingsområden kräver en kultur i koncernen som möjliggör och plockar fram det bästa av ledare och medarbetare. Det krävs en kultur som hjälper oss att fokusera på att agera och lösa problem, tänka nytt, vara modiga och orka misslyckas emellanåt.

Framtidenkoncernen bedriver arbetet med att bidra till att ingen del av staden ska finnas med på polisens lista över särskilt utsatta områden år 2030 utifrån följande ledord:

1. Raka ryggar och varma hjärtan
2. Tillsammans i koncernen
3. Tillsammans med hyresgästerna
4. Vi gör allt vi kan och skyller inte ifrån oss
5. Det mest betydelsefulla arbetet sker lokalt i våra områden
6. Det är viktigare att agera än att ha en perfekt plan
7. Obs! Det finns inga perfekta planer
8. Om vi aldrig misslyckas har vi inte varit tillräckligt modiga
9. När vi lyckas gör vi Göteborg till en bättre stad för alla

Organisation



För att nå koncernens mål krävs en organisation som ger förutsättningar för att styra, fokusera och kraftsamla.

Trots att det finns många utmaningar i att både utforma och genomföra strategin för utvecklingsområden har vi identifierat just styrning som vår största utmaning. Hur väl vi lyckas med styrning avgör hur väl vi lyckas med strategin.

En svårighet är att koncernen behöver kunna göra övergripande prioriteringar och allokera resurser samtidigt som strategin måste anpassas och formas lokalt. Det är väsentligt med ett starkt lokalt mandat och ansvarstagande. För de som arbetar i och styr ett utvecklingsområde behöver det området vara det viktigaste. För att kombinera styrkan i den samlade koncernen med kraften i det lokala engagemanget krävs ett välfungerande samarbete och en ändamålsenlig styrning genom hela koncernen.

En annan svårighet är att styrningen av arbetet med strategin för utvecklingsområden kommer att ställa mycket stora krav på ledarskap. Det är angeläget att ansvariga ledare på alla nivåer inom koncernen värderas utifrån sin förmåga att bidra till att målet i strategin för utvecklingsområden kan uppnås. Det är i vardagen och i verksamheten som förflyttningen ska göras.

En tredje svårighet är att koncernens stora förvaltande bolagen behöver balansera prioriteringar mellan utvecklingsområden och övriga delar av staden. Prioriteringar kan göras inom ramen för befintlig organisationsstruktur men det är vår bedömning att det alternativet behöver vägas mot alternativet att förändra organisationen. Med inspiration från Gårdstensbostäder behöver det för varje utvecklingsområde övervägas om bolagsbildning i det området ökar förutsättningarna att flytta området bort från polisens lista över särskilt utsatta områden till 2030.

Det är Framtidens bedömning att bolagsbildning i alla utvecklingsområden inte är aktuellt. En koncernövergripande prioritering behöver därför göras av om bolag bör bildas i något eller några områden och vilka områden som i så fall har mest behov av en organisationsförändring.

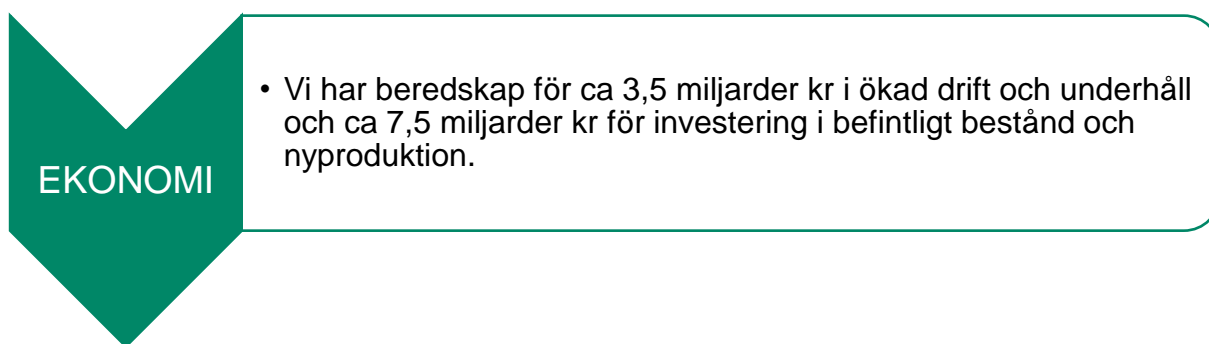
I värderingen av en eventuell bolagsbildning behöver ett antal parametrar vägas in. Bedömningen bör påverkas av fastighetsbeståndets sammansättning och skick, ekonomiska förutsättningar för ett nytt bolag, områdets geografi och läge i staden, koncernens andel av fastighetsbeståndet i området och om koncernen har ett eller flera

förvaltande bolag i området idag. Av särskilt vikt för övervägandet är också hur befintligt förvaltande bolag bedömer möjligheten att prioritera.

Bedömningen är att eventuell bolagsbildning tar 6-12 månader beroende på hur snabbt beslutsprocessen kan gå. Eventuellt beslut om bolagsbildning kräver hemställan till kommunfullmäktige.

Arbetet inleds därför i befintlig organisationsstruktur. Behov av fortsatt organisation för respektive område värderas av koncernen bland annat utifrån bedömning av ansvarigt dotterbolag.

Ekonomi



Genomförande av strategin för utvecklingsområden kräver omfattande resurser för att lyckas. Satsningen innehåller både utökade driftskostnader för superförvaltning och investeringar inom ramen för Framtidens stadsutveckling. Resurser tilldelas genom koncernövergripande prioritering samt genom prioritering inom dotterbolagen.

Vi har beredskap för ca 3,5 miljarder kr i ökad drift och underhåll. Det innebär en möjlighet att väsentligt utöka driftskostnaderna i utvecklingsområdena, vilket vi bedömer krävs för att superförvaltningen ska kunna genomföras. Uppskattningsvis kan driftskostnaderna tillåtas öka drygt 30 procent mot befintlig kostnad och underhållet kan tillåtas öka ca 50 procent.

Vi har också beredskap för ca 7,5 miljarder kr för investering i befintligt bestånd och nyproduktion i våra utvecklingsområden. Investering i befintligt bestånd bedöms kunna utökas med ca 50 procent. Investeringar i nyproduktion innebär att omkring 3 000 nya bostäder kan byggas i utvecklingsområdena under perioden.

(mnkr)	Befintligt
	<i>(per år)</i>
Drift	650
Underhåll	250
Investering i befintligt bestånd	250
Nyproduktion	-
Totalt:	1 150

Marginalbehov	
<i>(per år)</i>	<i>(10 år)</i>
225	2 250
125	1 250
125	1 250
625	6 250
1 100	11 000

Tabellen omfattar budget för drift och underhåll samt beslut om investering i befintligt bestånd och nyproduktion för utvecklingsområdena

Beslut om utökad budget för drift och underhåll samt beslut om investering i befintligt bestånd och nyproduktion fattas enligt gällande ordning.

Befintligt kapitalbehov finansieras med eget kassaflöde. Tillkommande nyproduktion täcks till 70% av lånat kapital. Resterande 6,6 mdkr finansieras av prioritering i befintligt bestånd genom ökat kassaflöde.

Merkostnaden kommer att sätta en negativ press på resultatet. Negativ resultatpåverkan på driften bedöms dock rymmas inom måltrösklarna i vår finansiella strategi avseende soliditet och belåningsgrad samt mål i ägardirektivet avseende direktavkastning under förutsättning att räntan är inom förväntade nivåer.

Merkostnaden för superförvaltning och Framtidens stadsutveckling kommer att redovisas.

Affärsmässighet

Forskningsrapporten *Nyttan med allmännyttan*¹⁰ beskriver hur allmännyttiga bolag kan navigera mellan att ta samhällsansvar och samtidigt agera affärsmässigt. Med utgångspunkt i lagen om allmännyttiga bostadsaktiebolag som infördes 2011 beskriver elva forskare hur allmännyttans uppdrag kan tolkas och utföras i praktiken. Syftet med rapporten är att ge de allmännyttiga bolagen och deras ägare stöd i frågan kring hur man kan kombinera affärsmässighet och samhällsansvar. Forskningen visar att allmännyttan har stort handlingsutrymme att själva definiera samhällsansvarets omfattning och vilka former av samhällsengagemang som har positiva effekter på bolagens långsiktiga lönsamhet. Det finns inte någon absolut definition på vilka former av samhällsansvar som kan motiveras utifrån ett affärsmässigt förhållningssätt.

Sveriges allmännytta har beskrivit att affärsmässighet framför allt handlar om ett förhållningssätt. Bolaget ska alltid utgå från vad som är bäst för bolaget och endast vidta åtgärder och göra investeringar som bedöms bli lönsamma. Det handlar då om lönsamhet på lång sikt, inga krav finns på kortsiktig lönsamhet. Kravet på att tillämpa affärsmässiga principer innebär inte att bolagen måste agera precis som privata hyresvärdar. Det viktiga är att det inte sker några större avvikelser vad gäller hyrorna i form av underprissättning.

¹⁰ *Nyttan med Allmännyttan*, Liber förlag, 2015

Insatser som ger stora underskott kan inte motiveras med samhällsansvar eller stärkt varumärke¹¹.

Vår bedömning är att den satsning som strategin för utvecklingsområden kräver är affärsmässigt motiverad för att den kan nå de mål som sätts upp i strategin och därmed ägarens förväntan och uppdrag.

Ur företagsekonomiskt perspektiv ligger i huvudsak följande punkter till grund för bedömningen av affärsmässighet:

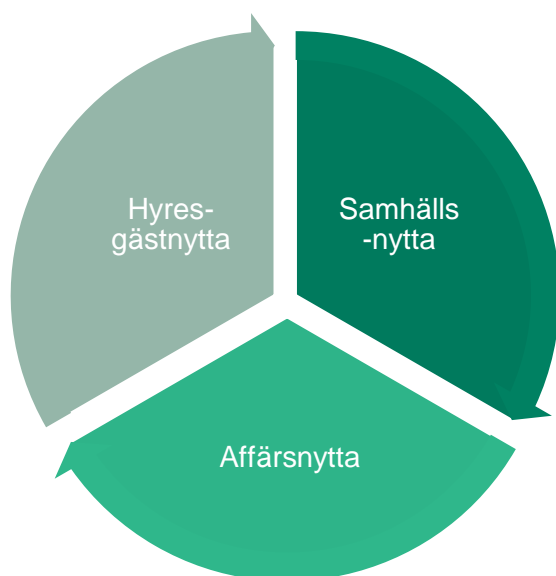
- Vi investerar för att bibehålla/öka marknadsvärden i befintligt bestånd
- Vi bygger nytt för synergier med befintligt bestånd och befintlig förvaltning
- Vi bygger på egen mark för att generera ökat kassaflöde
- Vi minskar upplevd otrygghet genom riktade satsningar i utvecklingsområden
- Vi breddar bostadsutbudet vilket medför en ökad efterfrågan och attraktivitet

Att använda koncernens finansiella styrka för att investera i utvecklingsområdena kan på sikt också ge en positiv marknadsutveckling när andra aktörer har möjlighet att investera i samma områden.

Vårt viktigaste uppdrag

Utöver den affärsmässiga nyttan med strategin uppnås andra tydliga nyttor. Genom att förflytta våra utvecklingsområden i rätt riktning skapas en tydlig hyresgästnytta. Målet är att ingen göteborgare ska

behöva bo i ett särskilt utsatt område och förutsättningarna ska vara goda för alla som växer upp, bor och verkar även i våra utvecklingsområden.



¹¹ Hur ett affärsmässigt bostadsföretag agerar - En kommentar från SABO, 2017

Genom satsningen bidrar Framtidenkoncernen också till en tydlig samhällsnytta och stärker stadens utveckling i stort. Satsningen kan påverka bilden av Göteborg mycket positivt, både för alla som bor här och i övriga Sverige och omvärlden.

Social hållbarhet är nyckeln till att vi ska kunna leverera på bredden i vårt uppdrag, i det som vi ser som stadens största utmaning.

Styrkort

Uppföljning av mål, strategier och insatser sker genom ett styrkort.

Styrkortet kommer att innehålla ett antal indikatorer för att följa de insatser som görs i områdena och vilken effekt de får över tid. Styrkortet är uppbyggda så att det går att följa områdenas utveckling både samlat och enskilt över tid.

Referenser

Budget 2020 och flerårsplaner för 2021-2022 för Göteborgs Stad

Affärsplan Framtidenkoncernen 2020 – 2022

Ägardirektiv för Förvaltnings AB Framtiden

Att vända utvecklingen – från utsatta områden till trygghet och delaktighet, Malmö universitet, 2020

Förorten – ett samhällsvetenskapligt reportage, Peter Esaiasson, Timbro förlag 2019

Insatser i "utsatta" områden, En analys av 20 års områdesutveckling och lärdomar inför framtiden, Bostad 2030, 2019

Jämlikhetsrapporten 2017: Skillnader i livsvillkor i Göteborg, Göteborgs Stad, 2017

Kriminell påverkan i lokalsamhället – En lägesbild för utvecklingen i utsatta områden, Nationella operativa avdelningen (NOA), 2019

Regeringens långsiktiga strategi för att minska och motverka segregation, Regeringskansliet Kulturdepartementet, 2018

Hur ett affärsmässigt bostadsföretag agerar - En kommentar från SABO, 2017

Utsatta områden – Social ordning, kriminell struktur och utmaningar för polisen, Nationella operativa avdelningen (NOA), 2017

Kriminella nätverk och grupperingar, Polisens bild av maktstrukturer och marknader, Brottförebyggande rådet (BRÅ), 2016

Utsatta områden – Sociala risker, kollektiv förmåga och oönskade händelser, Nationella operativa avdelningen (NOA), 2015

Nytan med Allmännyttan, Liber förlag, 2015

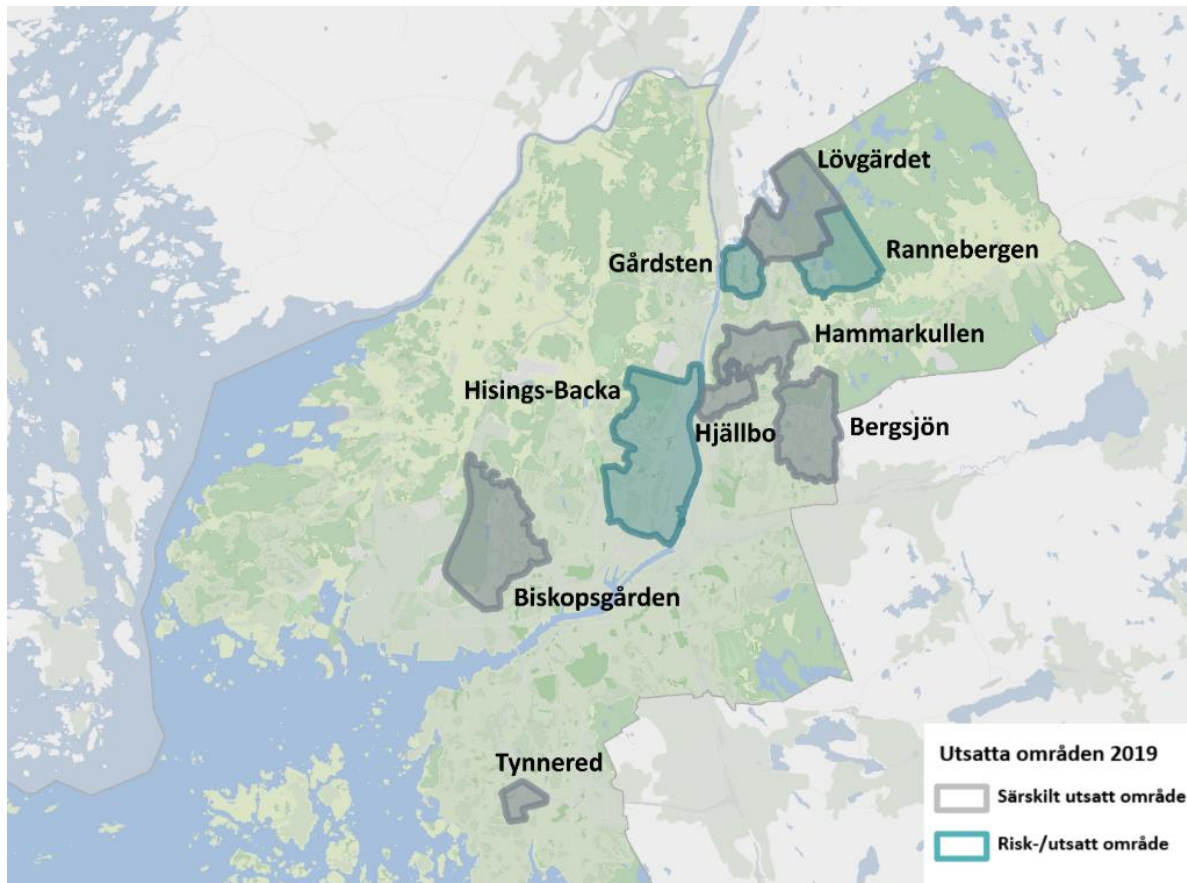
Bilagor

Bilaga 1. Utsatta områden 2019

Bilaga 2. Gårdstensmodellen – processbeskrivning

Bilaga 3. Framtidenkoncernens strategi för lokala torg i utvecklingsområden

Utsatta Områden 2019



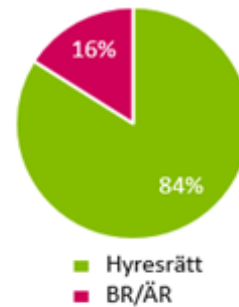
I Göteborg finns i nuläget sex särskilt utsatta områden, ett riskområde och två utsatta områden. 2019 bodde 123 645 invånare i Göteborgs utsatta områden fördelade i 50 343 bostäder. Av dessa återfinns 24 997 bostäder i koncernens bestånd.

Till de särskilt utsatta områdena räknas Bergsjön, Biskopsgården, Hammarkullen, Hjällbo, Lövgärdet och Tynnered. Gårdsten är ett riskområde och Hisings-Backa och Rannebergen räknas som utsatta områden.

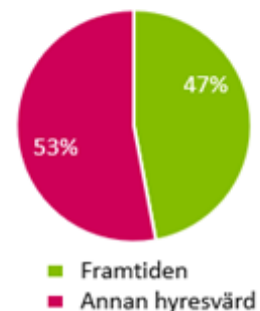
Bergsjön – Särskilt utsatt område



6 993 bostäder i
hela Bergsjön



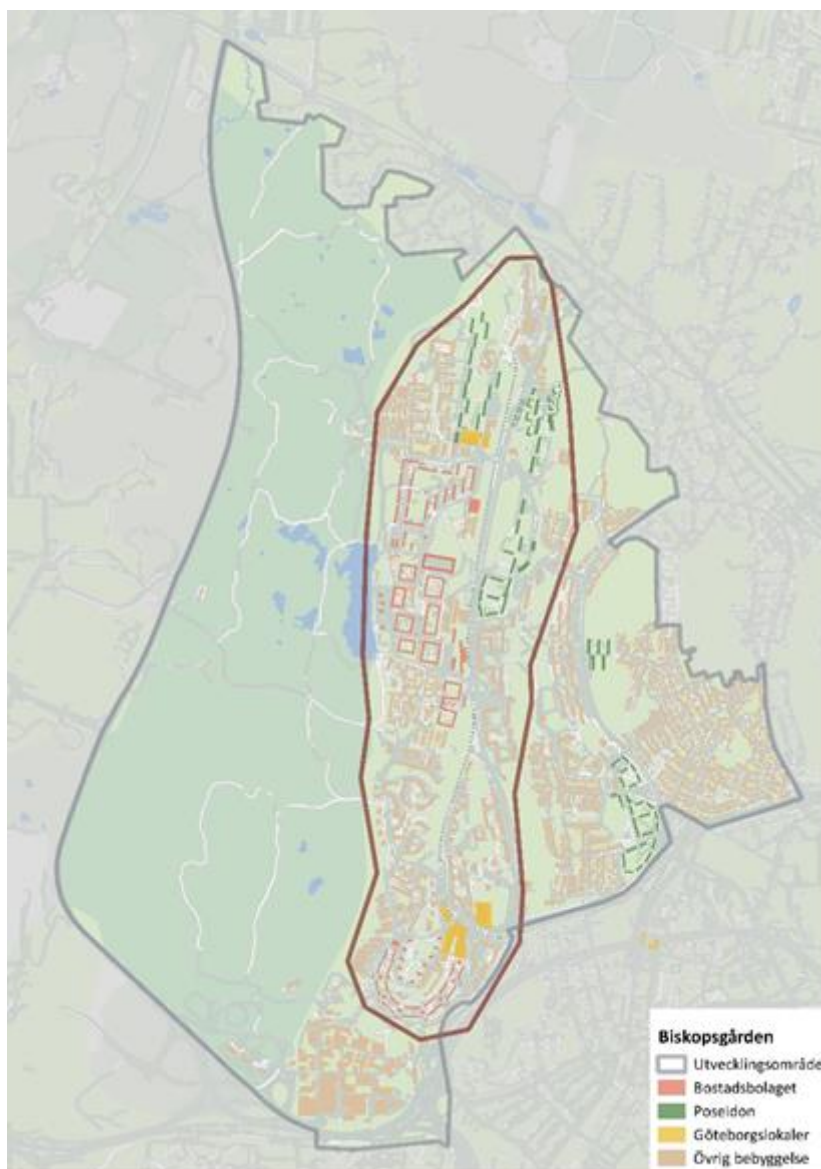
2 739 bostäder
tillhör
Framtidenkoncernen



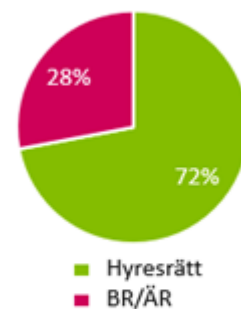
Områdesfakta

Folkmängd, 2019	17 894
Förvärvsarbetande, 2017	57,6%
Medelinkomst (kr), 2017	187 402
Öppet arbetslösa, 2018	13%
Antal personer med försörjningsstöd, 2017	1 897
Andel barn 0-17 år med Låg ekonomisk standard, 2018	63%
Andel som uppnått kunskapskraven i alla ämnen (per skola), 2018/19	26,3% - 67,9%
Planerad nyproduktion (antal bostäder), 2019-2028	392
<ul style="list-style-type: none"> Varav bostadsrätter och egna hem 	64
<ul style="list-style-type: none"> Varav hyresrätter 	237
<ul style="list-style-type: none"> Varav boendeform ej klart 	91

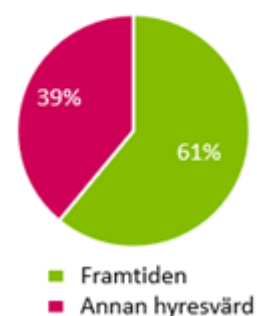
Biskopsgården – Särskilt utsatt område



13 098 bostäder i hela Biskopsgården



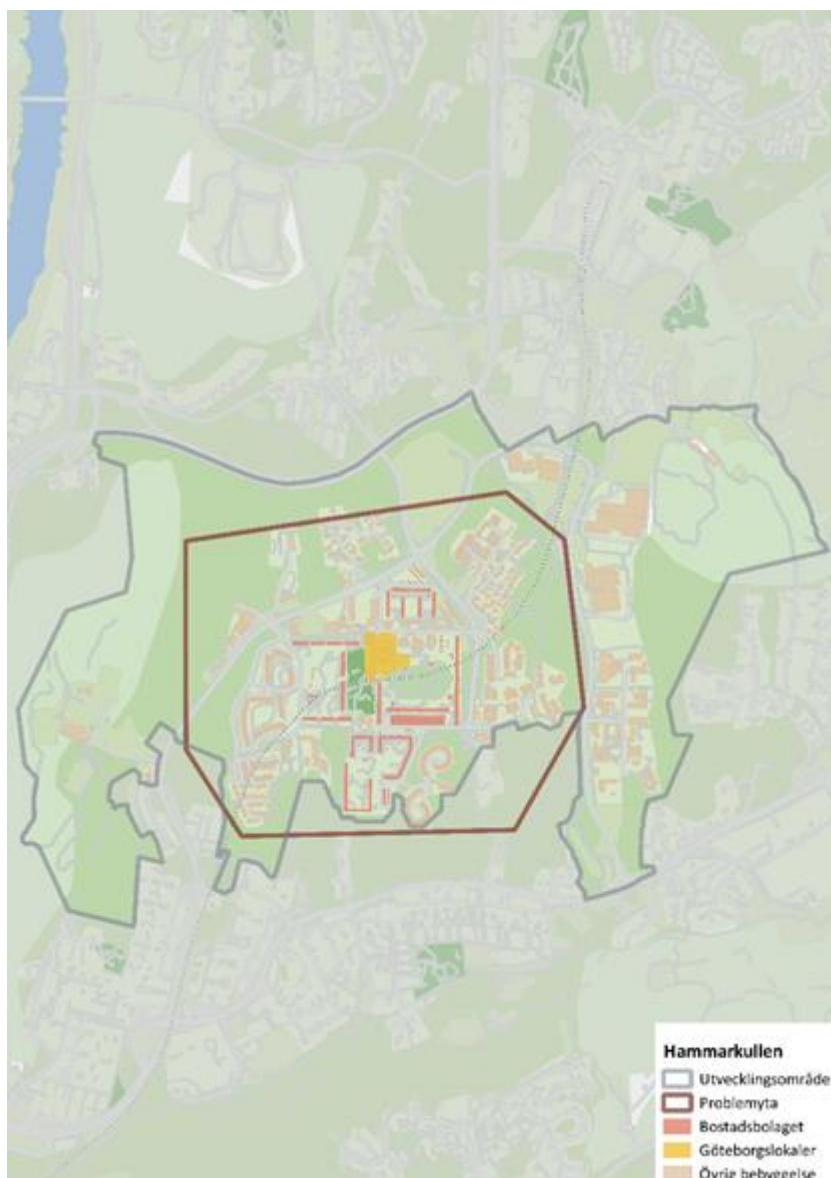
5 697 bostäder tillhör Framtidenkoncernen



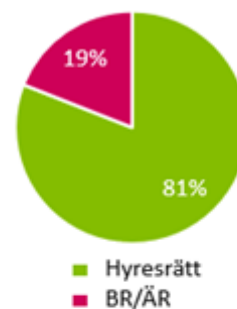
Områdesfakta

Folkmängd, 2019	30 319
Förvärvsarbetande, 2017	68%
Medelinkomst (kr), 2017	229 337
Öppet arbetslösa, 2018	10%
Antal personer med försörjningsstöd, 2017	2 025
Andel barn 0-17 år med Låg ekonomisk standard, 2018	31-53%
Andel som uppnått kunskapskraven i alla ämnen (per skola), 2018/19	43,8% - 80%
Planerad nyproduktion (antal bostäder), 2019-2028	275
<ul style="list-style-type: none"> Varav bostadsrätter och egnahem 	140
<ul style="list-style-type: none"> Varav hyresrätter 	100
<ul style="list-style-type: none"> Varav boendeform ej klart 	35

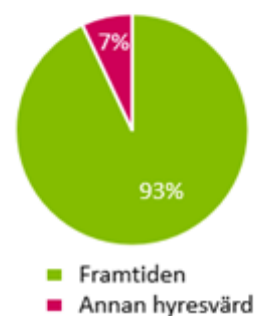
Hammarkullen – Särskilt utsatt område



2 943 bostäder i hela Hammarkullen



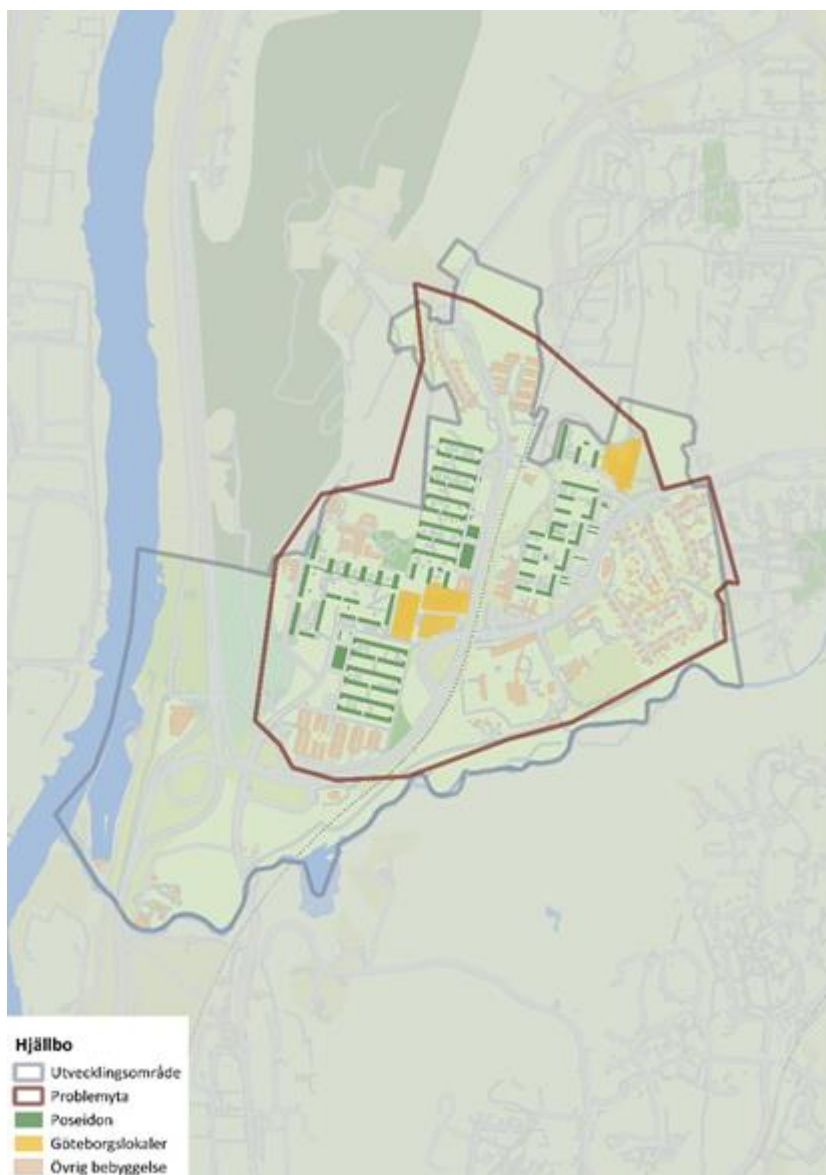
2 223 bostäder tillhör Framtidenkoncernen



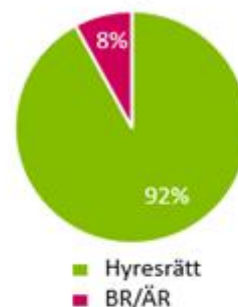
Områdesfakta

Folkmängd, 2019	8 241
Förvärvsarbetande, 2017	55%
Medelinkomst (kr), 2017	182 500
Öppet arbetslösa, 2018	14,6%
Antal personer med försörjningsstöd, 2017	976
Andel barn 0-17 år med Låg ekonomisk standard, 2018	58%
Andel som uppnått kunskapskraven i alla ämnen (per skola), 2018/19	53,8%
Planerad nyproduktion (antal bostäder), 2019-2028	126
<ul style="list-style-type: none"> Varav bostadsrätter och egnahem 	0
<ul style="list-style-type: none"> Varav hyresrätter 	50
<ul style="list-style-type: none"> Varav boendeform ej klart 	76

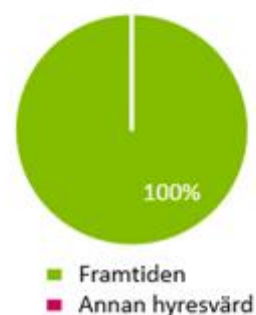
Hjällbo – Särskilt utsatt område



2 523 bostäder i
hela Hjällbo



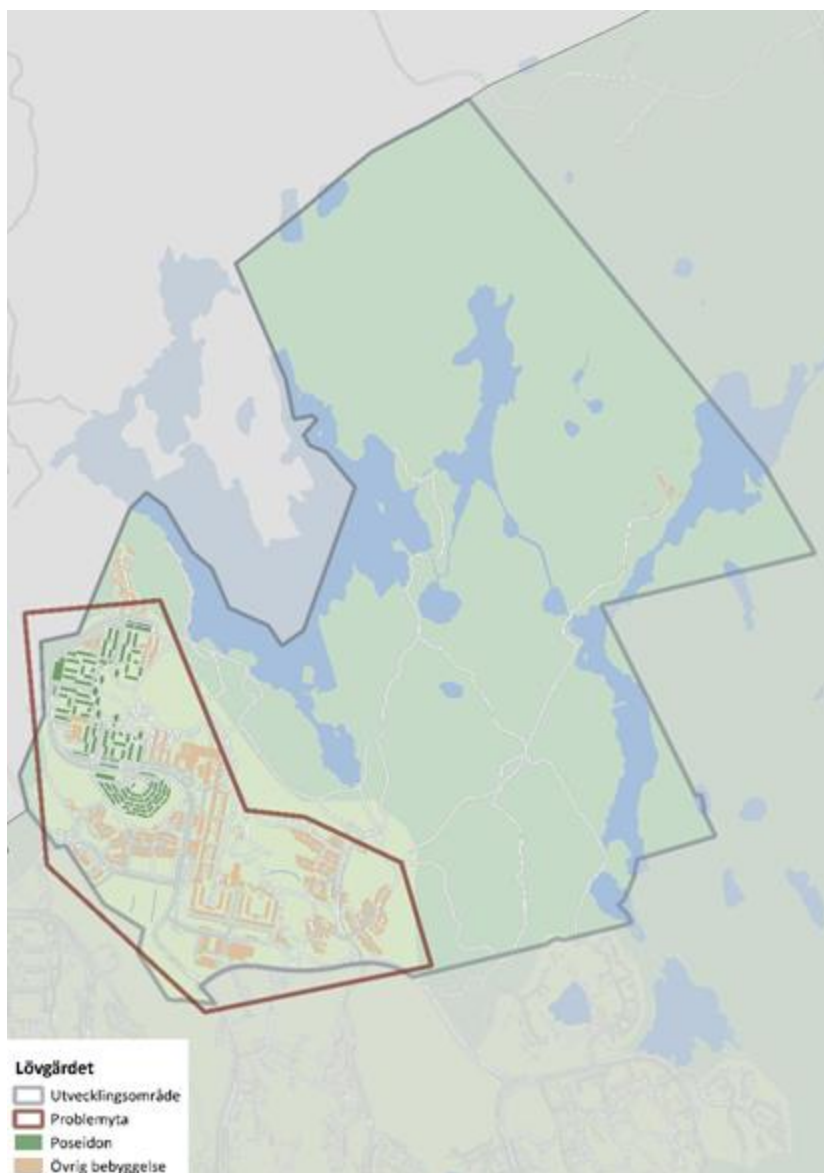
2 301 bostäder
tillhör
Framtidenkoncernen



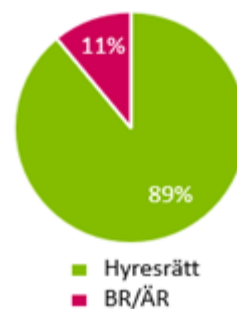
Områdesfakta

Folkmängd, 2019	7 747
Förvärvsarbetande, 2017	60,1%
Medelinkomst (kr), 2017	189 400
Öppet arbetslösa, 2018	12,8%
Antal personer med försörjningsstöd, 2017	617
Andel barn 0-17 år med Låg ekonomisk standard, 2018	58%
Andel som uppnått kunskapskraven i alla ämnen (per skola), 2018/19	>10 – 31,4%
Planerad nyproduktion (antal bostäder), 2019-2028	60
<ul style="list-style-type: none"> Varav bostadsrätter och egnahem 	0
<ul style="list-style-type: none"> Varav hyresrätter 	0
<ul style="list-style-type: none"> Varav boendeform ej klart 	60

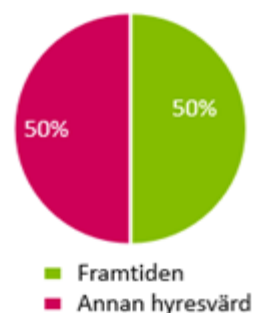
Lövgärdet – Särskilt utsatt område



3 095 bostäder i hela Lövgärdet



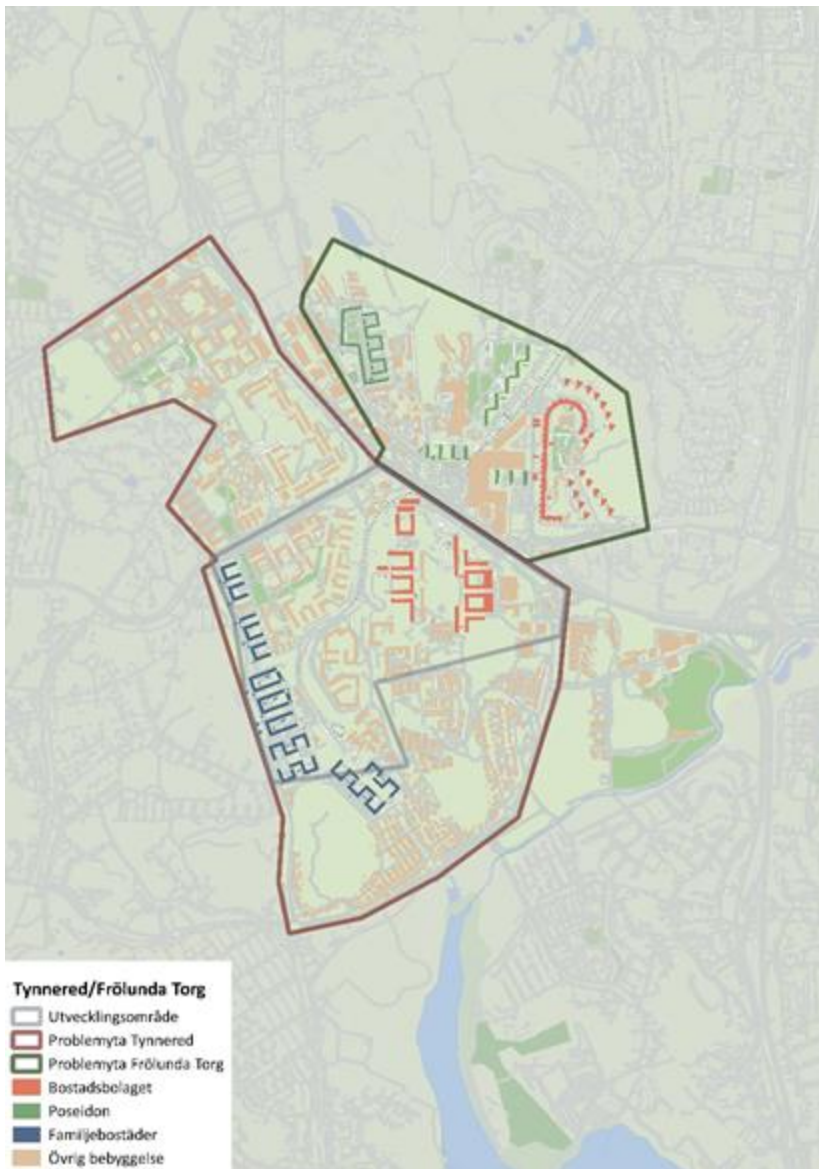
1 364 bostäder tillhör Framtidenkoncernen



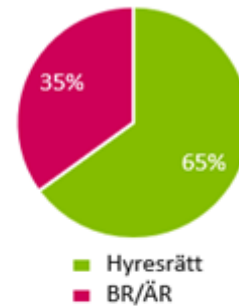
Områdesfakta

Folkmängd, 2019	8 094
Förvärvsarbetande, 2017	58,9%
Medelinkomst (kr), 2017	192 100
Öppet arbetslösa, 2018	13,4%
Antal personer med försörjningsstöd, 2017	789
Andel barn 0-17 år med Låg ekonomisk standard, 2018	53%
Andel som uppnått kunskapskraven i alla ämnen (per skola), 2018/19	35,8%
Planerad nyproduktion (antal bostäder), 2019-2028	106
• Varav bostadsrätter och egna hem	66
• Varav hyresrätter	0
• Varav boendeform ej klart	40

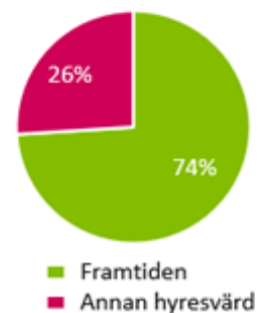
Tynnered – Särskilt utsatt område



5 008 bostäder i hela Tynnered



2 418 bostäder tillhör Framtidenkoncernen



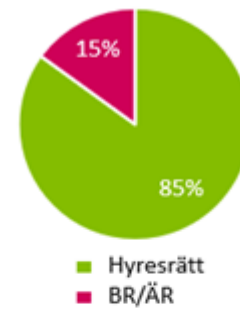
Områdesfakta

Folkmängd, 2019	11 610
Förvärvsarbetande, 2017	70%
Medelinkomst (kr), 2017	242 327
Öppet arbetslösa, 2018	8%
Antal personer med försörjningsstöd, 2017	796
Andel barn 0-17 år med Låg ekonomisk standard, 2018	34-53%
Andel som uppnått kunskapskraven i alla ämnen (per skola), 2018/19	>10 – 98%
Planerad nyproduktion (antal bostäder), 2019-2028	245
<ul style="list-style-type: none"> Varav bostadsrätter och egna hem 	0
<ul style="list-style-type: none"> Varav hyresrätter 	245
<ul style="list-style-type: none"> Varav boendeform ej klart 	0

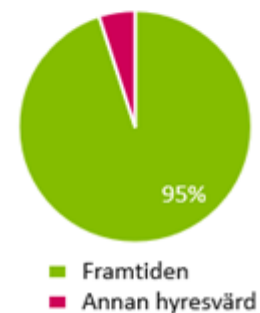
Gårdsten - Riskområde



3 407 bostäder i hela Gårdsten



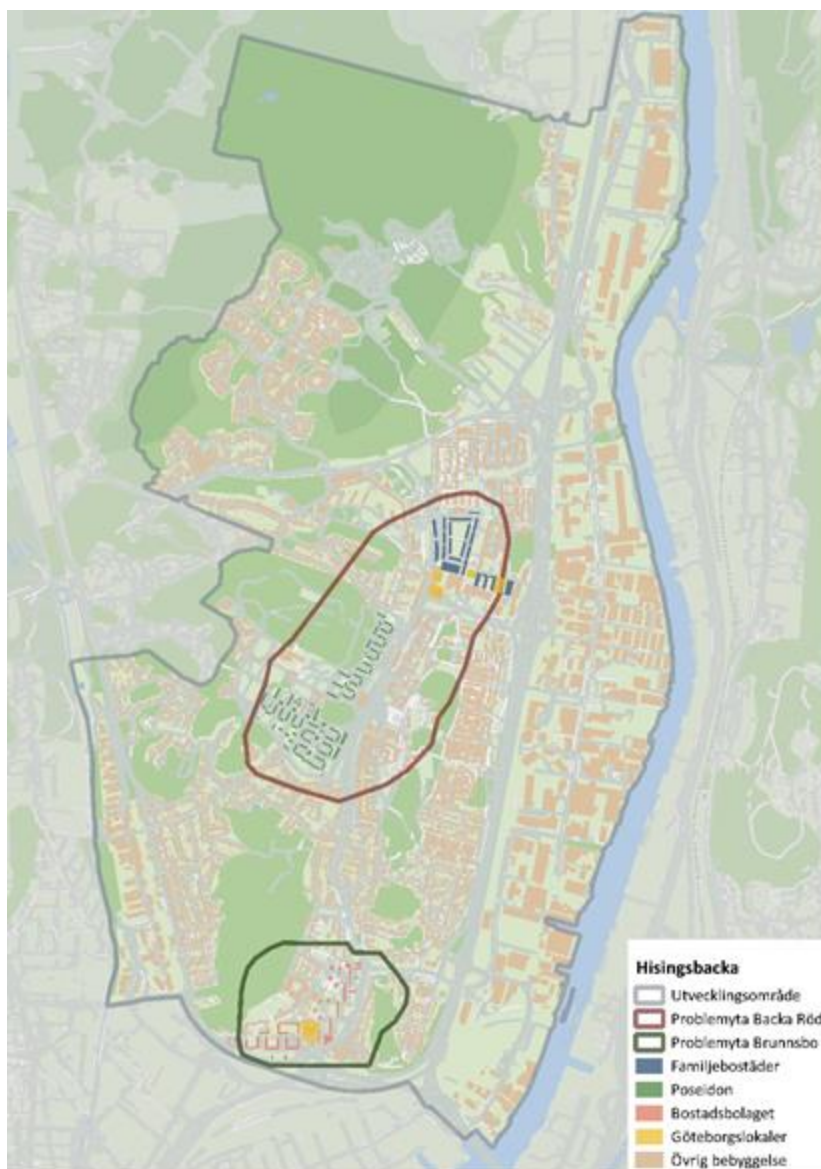
2 760 bostäder tillhör Framtidenkoncernen



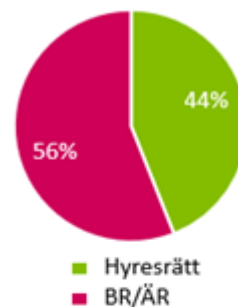
Områdesfakta

Folkmängd, 2019	9 468
Förvärvsarbetande, 2017	64,3%
Medelinkomst (kr), 2017	204 200
Öppet arbetslösa, 2018	11,1%
Antal personer med försörjningsstöd, 2017	578
Andel barn 0-17 år med Låg ekonomisk standard, 2018	53%
Andel som uppnått kunskapskraven i alla ämnen (per skola), 2018/19	35,7% – 74,4%
Planerad nyproduktion (antal bostäder), 2019-2028	196
<ul style="list-style-type: none"> Varav bostadsrätter och egna hem 	36
<ul style="list-style-type: none"> Varav hyresrätter 	112
<ul style="list-style-type: none"> Varav boendeform ej klart 	48

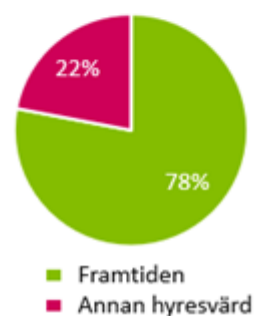
Hisings-Backa – Utsatt område



**11 193 bostäder i
hela Hisings-Backa**



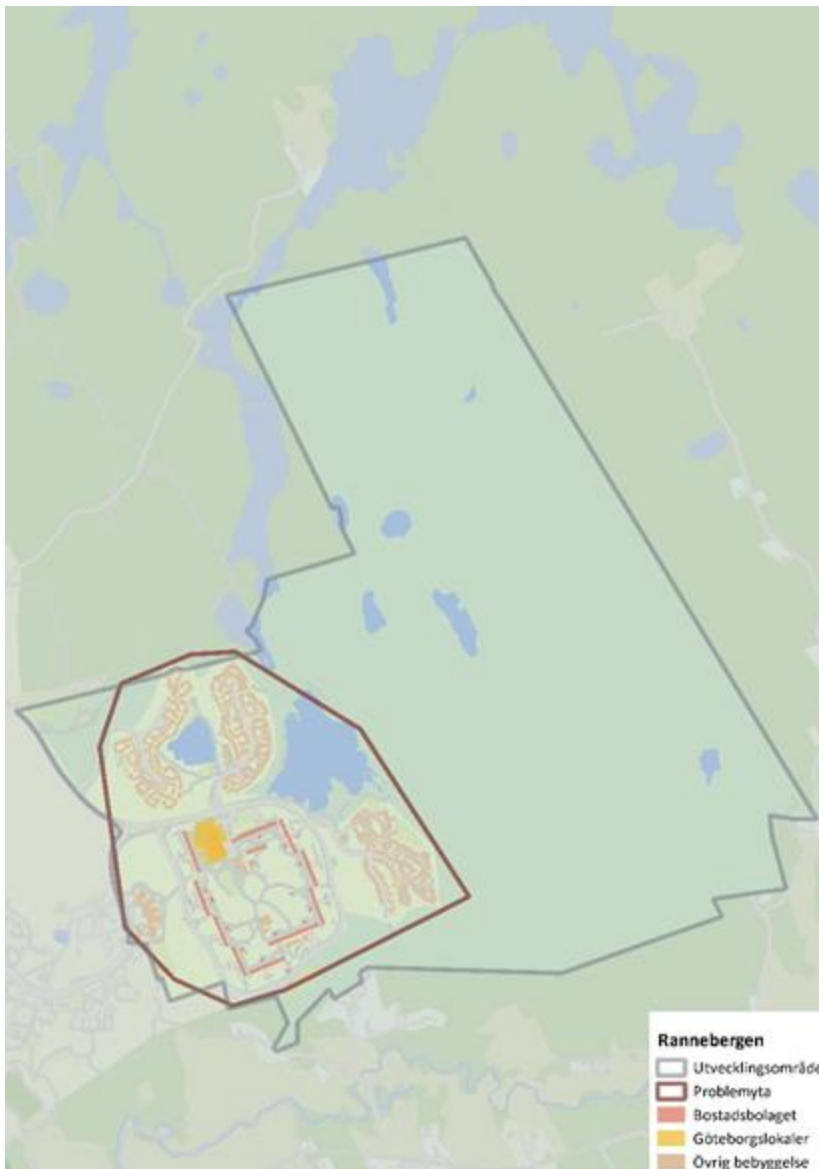
**3 895 bostäder
tillhör
Framtidenkoncernen**



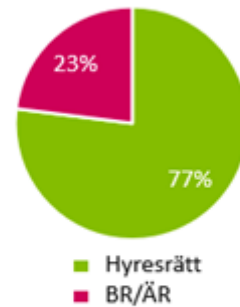
Områdesfakta

Folkmängd, 2019	25 101
Förvärvsarbetande, 2017	74%
Medelinkomst (kr), 2017	265 406
Öppet arbetslösa, 2018	7%
Antal personer med försörjningsstöd, 2017	948
Andel barn 0-17 år med Låg ekonomisk standard, 2018	26%
Andel som uppnått kunskapskraven i alla ämnen (per skola), 2018/19	51,2% – 93,2%
Planerad nyproduktion (antal bostäder), 2019-2028	1 800
<ul style="list-style-type: none"> Varav bostadsrätter och egna hem 	60
<ul style="list-style-type: none"> Varav hyresrätter 	1 159
<ul style="list-style-type: none"> Varav boendeform ej klart 	581

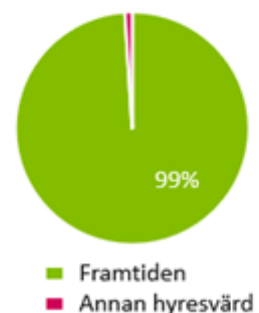
Rannebergen – Utsatt område



2 083 bostäder i hela Rannebergen



1 600 bostäder tillhör Framtidenkoncernen



Områdesfakta

Folkmängd, 2019	5 171
Förvärvsarbetande, 2017	61,4%
Medelinkomst (kr), 2017	216 100
Öppet arbetslösa, 2018	14,7%
Antal personer med försörjningsstöd, 2017	509
Andel barn 0-17 år med Låg ekonomisk standard, 2018	45%
Andel som uppnått kunskapskraven i alla ämnen (per skola), 2018/19	24,6% – 80%
Planerad nyproduktion (antal bostäder), 2019-2028	0
• Varav bostadsrätter och egna hem	0
• Varav hyresrätter	0
• Varav boendeform ej klart	0

Referenser Bilaga 1. Utsatta områden 2019:

Gränsdragningar i kartorna

Lokalpolisområdes-chefer, Göteborg

Nationella operativa avdelningen (NOA)

Områdesfakta

Statistikdatabasen, Statistik och analys, Göteborgs Stad

Göteborgsbladet 2019, Statistisk och analys, Göteborgs Stad

Hälsobladet 2019, Statistisk och analys, Göteborgs Stad

Gårdstensmodellen

Processbeskrivning

Innehåll

Inledning.....	3
Historik.....	3
Organisationsprocess.....	3
Ett fristående bolag med ett tydligt samhällsbyggnationsuppdrag	3
Styr- och ledningsprocesser.....	4
Närvarande ledarskap, reellt hyresgästinflytande och moderbolag i styrelsen.....	4
Tydlig uppföljning genom mätbara mål	4
Medarbetarprocesser	4
Investera i engagerad personal	4
Trygghet med egen personal, kvällar och helger 365 dagar om året.....	4
Samverkansprocesser	5
Samverkan är medlet, inte målet	5
Samverkan för ökad sysselsättning	5
Stärkt föreningsliv och ökad folkhälsa	5
Ekonomiprocess	5
Samhälls- och företagsvinst.....	5
Byggnation, centrum- och förvaltningsprocesser.....	6
Varsam renovering	6
Nyproduktion för blandstad.....	6
Rådighet över torg och stärkt samhällsservice	6
Ekologisk hållbar förvaltning	6
Referenser:	6

Inledning

Bland de 22 bostadsområden i Sverige som polisens nationella operativa avdelning (Noa) klassificerar som särskilt utsatta, är Gårdsten det enda området som lyckats vända samhällsutvecklingen till den grad att de 2019 lyftes ur listan över särskilt utsatta områden. Polisledningen i Göteborg framhöll det allmännyttiga bostadsbolaget Gårdstensbostäder som den centrala faktorn bakom samhällsbygget i Gårdsten.

I kommunfullmäktiges budget för 2020 ges Förvaltnings AB Framtiden i uppdrag "att utvärdera Gårdstensmodellens processer och ta tillvara på de goda exempel som finns i projektet, för att i ett senare skede kunna implementera hela eller delar av processen i arbetet med andra utanförskapsområden".

Parallellt med förevarande processbeskrivning pågår forskningsprojekt som analyserar Gårdstensmodellen, bland annat inom ramen för "*Nyttan med allmännyttan*", som Framtidenkoncernen delfinansierar.

Historik

I mitten på 90-talet ansågs Gårdsten vara ett av de mest utsatta områdena i Sverige. Området präglades av kraftigt eftersatt underhåll, hög arbetslöshet, vakanser, skadegörelse, omfattande kriminalitet och ett näst intill obefintligt centrum- och näringslivsutbud.

Gårdstensbostäder bildades 1997 och övertog drygt 2 200 lägenheter från Poseidon och Bostadsbolaget, samt ytterligare ca 700 lägenheter från en bostadsrättsförening som gick i konkurs. Anledningen till Gårdstensbostäders bildande var att den dåvarande offentliga organiseringen av området inte ansågs vara ändamålsenlig för att lyfta bostadsområdet, och att ett nytt bolag behövdes med utpräglat hyresgästinflytande och ett mer kundorienterat ledarskap.

Organisationsprocess

Ett fristående bolag med ett tydligt samhällsbyggnationsuppdrag

- Gårdstensbostäder är ett fristående bolag, placerat i Gårdsten, vars uttryckliga uppdrag är att utveckla samhällsbygget i Gårdsten. Bolaget utvärderas följaktligen enbart på hur väl de lyckas skapa en positiv utveckling i just Gårdsten. Med andra ord, Gårdstensbostäders hjärta klappar bara för Gårdsten.
- Den områdesspecifika bolagiseringen skiljer sig markant från de övriga allmännyttiga bolagen vars bostadsbestånd är utspritt över staden. De innefattar därmed områden med påtagliga skillnader i sociala, tekniska och ekonomiska utmaningar och förutsättningar.

Styr- och ledningsprocesser

Närvarande ledarskap, reellt hyresgästinflytande och moderbolag i styrelsen

- Följden av att Gårdstensbostäder är ett fristående bolag med ansvar bara för Gårdsten är att styrelse, VD och all personal, såväl operativ som strategisk, är stationerade i Gårdsten.
- En långsiktigt aktiv närvaro från VD och samtliga personalkategorier medför att bolaget får "fötterna djupt förankrade i myllan" och blir väl förtrogna med Gårdstens unika möjligheter. Närvaron leder även till att det offentligas kontroll över området stärks vilket motverkar cementeringen av parallella samhällsstrukturer.
- Gårdstensbostäders styrelse består av hyresgäster boendes i Gårdsten, vilket medför att hyresgästperspektivet genomlyser allt styrelsearbete.
- Sedan bolagets bildande har moderbolaget innehaft ordförandeskapet i styrelsen vilket bidragit till ett tydligt koncernperspektiv, inte minst i förhållande till ägardirektivet.

Tydlig uppföljning genom mätbara mål

- Gårdstensbostäder bryter ner uppdraget i ägardirektivet i tydligt definierade delmål för respektive personalkategori. Oaktat vilket område personalen jobbar inom så finns en förståelse för bolagets övergripande uppdrag och vilken roll den enskilde medarbetaren innehar för att kontinuerligt leverera på det av ägaren utpekade uppdraget.
- De utsatta målen följs kontinuerligt upp för att utvärdera om insatserna ger önskad effekt och för att systematiskt kartlägga positionsförflyttningen.

Medarbetarprocesser

Investera i engagerad personal

- För att klara uppdraget som ålades Gårdstensbostäder vid bolagets bildande fick bolaget nyrekrytera all personal.
- Framstående kriterier vid nyrekryteringen var god värdegrund och att personalen som anställdes motiverades av det utmanande uppdraget att vända utvecklingen i ett särskilt utsatt område.
- Gårdstensbostäder investerar kontinuerligt i utbildning för personalens kompetens- och organisationsutveckling för att stärka medarbetarna som individer och för att skapa ett starkt och uthålligt lag.

Trygghet med egen personal, kvällar och helger 365 dagar om året

- Gårdstensbostäders personal har genom trygghetsgruppen en aktiv närvaro i lokalområdet vilket är relationsbyggande i förhållande till hyresgästerna och näringsidkarna. Trygghetsgruppen tar bland annat emot felanmälningar, stänger Gårdstens centrum och har

hand om jourverksamheten för fastigheterna. Klotter och annan skadegörelse åtgärdas skyndsamt.

- Gårdstensbostäder genomför återkommande trygghetsvandringar där hyresgästerna får inkomma med förslag på åtgärder som de anser ökar tryggheten. De förslagen verkställs i största möjliga mån med återkoppling till hyresgästerna, vilket ökar hyresgästernas tilltro till bolagets förvaltnings- och trygghetsarbete.

Samverkansprocesser

Samverkan är medlet, inte målet

- Samverkan med förenings- och näringslivet har prioriterats som medel för att lösa problem. Målet stakas ut i Gårdstensbostäders ägardirektiv och bolaget agerar som loket som andra vagnar kan haka på. För att uppmärksamma alla företag som bidrar till samhällsbygget i Gårdsten arrangerar bolaget årliga företagsträffar där goda initiativ lyfts fram.

Samverkan för ökad sysselsättning

- Gårdstensbostäder har i samverkan med facket, näringslivet och kommunen anordnat butiks-, utemiljö-, fastighets- och restaurangutbildning vilket i kombination med gårdstensbyråns aktiviteter har skapat över 3 000 arbetstillfällen i Gårdsten.

Stärkt föreningsliv och ökad folkhälsa

- En viktig del i samverkan är att stärka föreningslivet i Gårdsten, därför har samverkansavtal slutits med föreningar inom bland annat segling, fotboll, folkkracing, cykling, löpning och simning. Delaktighet främjas även i stadens evenemang som t.ex. Göteborgsgiro och Göteborgsvarvet.
- I samverkan med Angereds närsjukhus har Gårdstensbostäder öppnat en hälsostuga som drivs av en anställd hälsovetare. Målgruppen är de hyresgäster som inte motionerar på egen hand och arbetet syftar till att minska ohälsotalen och öka medellivslängden i Gårdsten.

Ekonomiprocess

Samhälls- och företagsvinst

- När Gårdstensbostäder bildades 1997 överfördes alla fastigheter till bolaget. Gårdstensbostäder fick i samband med det ett ekonomiskt tillskott om 225 mkr (varav 75 mkr avsåg köp av fastighetsbeståndet) och bolaget har totalt erhållit 538 mkr i koncernbidrag. Den överväldigande delen av koncernbidraget har använts för byggnadsinvesteringar och upprustning av fastighetsbeståndet.
- I rapporten "*Affären Gårdsten, 2008*" författad av Hans Lind, professor i fastighetsekonomi vid KTH i Stockholm, framgår att investeringarna i Gårdsten genererat en omfattande samhällsekonomisk vinst, men - mot bakgrund av den omfattande problematik som präglade

området - kunde investeringarna initialt inte motiveras företagsekonomiskt. I rapporten *"Affären Gårdsten - en uppdatering, 2014"* konstateras att Gårdstensbostäder levererar både en samhälls- och företagsekonomisk vinst, ägaren har fått en rimlig avkastning på nedlagda investeringar i Gårdsten.

- Fastighetsvärdet i Gårdsten har ökat från 150 mkr till 2 100 mkr, uppgången är markant högre än genomsnittet i Framtidenkoncernen i övrigt.

Byggnation, centrum- och förvaltningsprocesser

Varsam renovering

- Gårdstensbostäder har sedan bildandet arbetat med varsam renovering för att bibehålla rimliga hyror. Tekniska brister åtgärdas och material med fortsatt livslängd återanvänds i möjligaste mån.

Nyproduktion för blandstad

- Idag investerar nio byggbolag i nyproduktion av flerbostadshus med hyres- och bostadsrätter samt olika former av småhus. Över 1 500 bostäder är under produktion fram till 2025, vilket betyder väsentligt ökande befolkningsunderlag för lokal handel och förbättrade kommunikationer.

Rådighet över torg och stärkt samhällsservice

- Gårdstensbostäder äger och förvaltar torget, antalet etablerade företag har ökat från 8 när bolaget bildades till över 50 idag. En vårdcentral är etablerad och apotek samt övrig samhällsservice stärks.

Ekologisk hållbar förvaltning

- År 2000 installerade Gårdstensbostäder de första solfångarna på det som idag kallas Solhus 1. I etapper har därefter ett antal hus försetts med solfångare och solceller för el och värme (Solhus 2, 3 och 4). Idag har Solhusen sammanlagt över 8 000 kvm solfångare/ solceller och ca 1 000 bostäder får el, vatten och värme från solen. I samarbete med Göteborg Energi har ett vindkraftverk, som svarar för hälften av lägenheternas elbehov, uppförts på Gårdstensberget.

Referenser:

- Lind, Hans och Lundström, Stellan, Affären Gårdsten – Har förnyelsen av Gårdsten varit lönsam? KTH Institutionen för Bygg- och fastighetsekonomi, 2008.
- Lind, Hans, Affären Gårdsten – en uppdatering, KTH Institutionen för Bygg- och fastighetsekonomi, 2014.
- Lind, Hans, Affären Gårdsten – uppdatering 2020, KTH Institutionen för Bygg- och fastighetsekonomi, 2020.

Förvaltnings AB Framtiden

2020-05-18

Framtidenkoncernen är en del av Göteborgs Stad

 Framtiden

Framtidenkoncernens strategi för lokala torg i utvecklingsområden



Innehåll

INLEDNING	3
Syfte	3
Giltighetstid	3
Bakgrund	3
Uppföljning	3
UTGÅNGSPUNKTER	5
Framtidenkoncernens strategi för utvecklingsområden	5
Framtidenkoncernens lokala torg i utvecklingsområden	5
Kunskap om insatser för attraktiva områden och lokala torg	7
Göteborgs Stads översiktsplan	7
Värdeskapande stadsutveckling	7
Bygga bort utsatthet	7
Dela(d) stad	8
Erfarenheter från Gårdsten	8
Tiden är rätt	8
MÅL OCH STRATEGIER	9
Mål	9
Stadskvaliteter och strategier	10
Insatser för utveckling av stadskvaliteter	11
Struktur och flöden – principskisser	12
Ekonomi och affärsmässighet	16

Inledning

Syfte

Syftet med strategin är att på en övergripande nivå beskriva vad Framtidenkoncernen ska göra för att de lokala torgen i utvecklingsområdena i högre utsträckning ska bidra till trygghet och attraktivitet samt till ökade socioekonomiska, miljömässiga och ekonomiska värden i områdena.

Giltighetstid

Denna strategi omfattar åren 2023–2030 och gäller tillsvidare.

Bakgrund

I ägardirektiven för bolagen i Framtidenkoncernen anges att

- ”Fastighetsförvaltningen ska hålla god kvalitet och tillgodose de boendes och övriga brukares behov av trygghet, trivsel och service. Bolaget ska främja lokala och välfungerande handels- och mötesplatser till nytta för de boende, verksamma och besökare i närområdet.”

Kommunfullmäktige fastslog i budget 2020 en ambition om att Göteborg inte ska ha några särskilt utsatta områden år 2025. Framtidenkoncernen gavs en central roll i arbetet med att nå målet och tog mot den bakgrunden fram en koncerngemensam strategi för utvecklingsområden i juni 2020. Målet med strategin är att ingen del av staden ska finnas med på polisens lista över särskilt utsatta områden år 2030 och utsatta områden år 2035.

I kommunfullmäktiges budget för 2022 gavs Förvaltnings AB Framtiden ytterligare två uppdrag som har stark koppling till utvecklingsområdena och i synnerhet utvecklingen av de lokala torgen i områdena.

- Förvaltnings AB Framtiden får i uppdrag att beakta de positiva erfarenheterna kring arbetet med *Värdeskapande stadsutveckling* i den framtida stadsplaneringen av stadens utsatta områden. Detta ska komplettera strategin för utvecklingsområden.
- Förvaltnings AB Framtiden får i uppdrag att ingå i samarbeten mellan olika aktörer för att göra utpekade platser mer attraktiva genom exempelvis BID och inkubatorer.

Såväl ovanstående mål och uppdrag som koncernens egna uppföljningar och analyser pekar på de lokala torgens potential och betydelse för områdesutvecklingen i de särskilt utsatta områdena. Av den anledningen pekas arbetet med de lokala torgen ut som prioriterat i Framtidenkoncernens affärsplan för 2022.

I kommunfullmäktiges budget för 2023 framgår under avsnittet *Stadsutveckling och bostäder* att AB Framtidens arbete med *Värdeskapande stadsutveckling* ska utgöra grunden för Göteborgs utbyggnad under mandatperioden. Det innebär bland annat att staden ska planera områden med fokus på att skapa sammanhållande stråk, bygga en tät stad och att inriktningen ska vara att Göteborg ska bli en 15-minuters stad där det som behövs dagligen finns nära.

Uppföljning

Framtidenkoncernens strategi för utvecklingsområden följs upp och rapporteras till styrelsen tre gånger per år. Föreliggande strategi för de lokala torgen i utvecklingsområdena kommer att följas upp

i samband med den uppföljningen. Uppföljningen kommer att relatera till Gårdstensbostäder i relevanta delar.

Utgångspunkter

Framtidenkoncernens strategi för utvecklingsområden

I juni 2020 beslutade Förvaltnings AB Framtiden om Framtidenkoncernens strategi för utvecklingsområden. Det övergripande målet med strategin är att Framtidenkoncernen ska bidra till att ingen del av staden ska finnas med på polisens lista över särskilt utsatta områden år 2030 och utsatta områden år 2035.

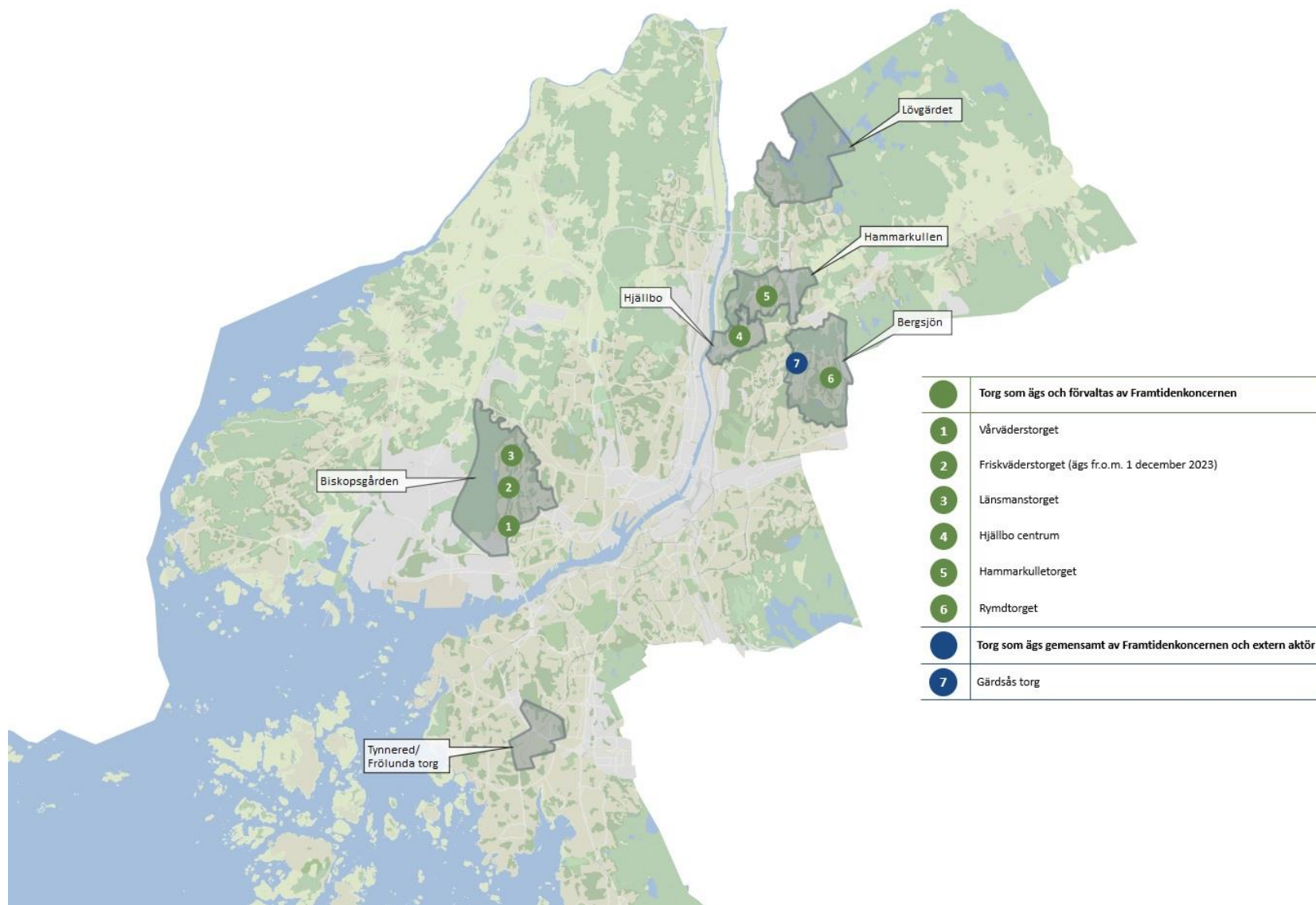
I Framtidenkoncernens affärsplan för 2022–2024 anges att de lokala torgen i utvecklingsområdena har stor betydelse för områdesutvecklingen och är prioriterade i arbetet kommande år. Föreliggande strategi för lokala torg kompletterar strategin och beskriver på en övergripande nivå vad koncernens bolag ska göra för att få ut den fulla potentialen i de lokala torgen.

Framtidenkoncernens lokala torg i utvecklingsområden

Ett av koncernens dotterbolag, GöteborgsLokaler, äger och förvaltar kommersiella lokaler för butik, kontor och offentlig verksamhet i Göteborg. En stor del av lokalerna är koncentrerade kring drygt 20 lokala torg i Göteborgs Stad, varav sex ligger i något av koncernens utvecklingsområden.

I GöteborgsLokalers ägardirektiv framgår att bolaget i första hand ska utveckla kommersiella lokaler för handel och service, kontor och offentlig verksamhet. Syftet är att åstadkomma lokala och välfungerande handels- och mötesplatser till nytta för de boende, de verksamma och besökare i närområdet. Kartan nedan visar de sex torg som GöteborgsLokaler äger och/eller förvaltar i koncernens utvecklingsområden och som därmed omfattas av föreliggande strategi. Utöver dessa sex torg omfattar strategin även Gärdsås Torg som ägs av Familjebostäder tillsammans med andra aktörer (*se bild nästa sida*)

Torg i utvecklingsområden som ägs och förvaltas av Framtidenkoncernen



Kunskap om insatser för attraktiva områden och lokala torg

De lokala torgen har stor betydelse för upplevelsen av ett område. Genom att titta på fastighetsspecifika data över upplevd attraktivitet och otrygghet har ett forskningsteam som följer Framtidenkoncernens strategi för utvecklingsområden kunnat påvisa att det finns ett starkt samband mellan de lokala torgen och upplevelsen av trygghet och attraktivitet i koncernens utvecklingsområden. Analysen har genomförts på samtliga torg i koncernens utvecklingsområden samt ett antal referenstorg. Resultatet visar att de hyresgäster som bor nära de lokala torgen generellt betraktar sina bostadsområden som mindre attraktiva och upplever högre otrygghet än hyresgäster som bor längre ifrån torgen. Effekten är starkare i koncernens utvecklingsområden än i de utvalda referensområdena vilket tyder på att behovet av att utveckla torgen är större i dessa områden än i övriga staden. Betydelsen av torgen är både praktisk, social och identitetsmässig. Om torgen ska utvecklas till värdeskapande platser behöver de utvecklas i en riktning som möter alla dessa behov.

Göteborgs Stads översiktsplan

Göteborgs stads nya översiktsplan¹ pekar på betydelsen av inbjudande och aktiva bottenvåningar för att berika stadsrummet. Det skapar identitet och bidrar till trygghet under fler av dygnets timmar. Handel ska lokaliseras längs tillgängliga huvudstråk där förutsättningar för flöden av människor ska värnas och stärkas. Butiker som ligger nära annan handel har bättre kommersiella förutsättningar än butiker som ligger utspritt. Även andra verksamheter kan fungera som ”dragare” och skapa flöden.

Värdeskapande stadsutveckling

På uppdrag av bland andra Göteborgs Stad och Göteborgsregionen genomförde konsultbolagen Spacescape och Evidens under 2016 en omfattande studie vid namn *Värdeskapande stadsutveckling*². Syftet med studien var att identifiera vilka lägesfaktorer eller stadskvaliteter som har störst betydelse för efterfrågan på bostäder och lokaler i Göteborg. I studien identifierades tillgänglighet, täthet och närhet till urbana verksamheter och rekreation som de mest betydelsefulla stadskvaliteterna. Genom att öka utbudet av stadskvaliteter i områden som idag saknar dem kan man främja områdenas attraktivitet och jämna ut prisskillnaderna mellan områden, något som i förlängningen skulle kunna bidra till minskad segregation.

Bygga bort utsatthet

Hur den fysiska miljön ser ut och utvecklas skapar villkor och förutsättningar för mänskligt handlande. De lokala torgens attraktivitet är beroende av hur den kringliggande bebyggelsen utvecklas. I kunskapsöversikten *Bygga bort utsatthet*³ redovisas ett antal förändringar av den fysiska miljön som kan bidra till att ett områdes socioekonomiska status förbättras samt att det blir mer attraktivt att bo i och flytta till. Utifrån ett fastighetsbolags rådighet vid ny- och ombyggnadsprojekt lyfter forskarna fram sju principer och åtgärder som bedöms vara verkningsfulla. Flera av dessa har bäring på utvecklingen av de lokala torgen och återkommer längre fram i detta dokument i form av principskisser som illustrerar vad koncernen vill åstadkomma över tid genom investeringar i de insatser som beskrivs under insatsområdet *Struktur och flöden*.

¹ Översiktsplan för Göteborg (antogs i kommunfullmäktige 2022-05-19)

² *Värdeskapande stadsutveckling*. Alexander Stähle, Helena Lundin Kleberg, Tobias Nordström m.fl. Spacescape & Evidens (2016).

³ *Bygga bort utsatthet? En kunskapsöversikt*. Johanna Gregorwicz, Jan Bröchner, Anders Hagson. Chalmers tekniska högskola (2022)

Dela(d) stad

I rapportserien Dela(d) stad – segregation och stadsbyggnad⁴ analyseras hur den byggda miljön kan underlätta olika sociala processer och har fokus på stadsrummets betydelse för hur resurser fördelas och blir tillgängliga i olika delar av staden och för olika grupper i befolkningen. En viktig faktor för hur stadens resurser distribueras över staden, såväl materiella som mänskliga resurser, menar de är sammankopplat med hur staden är strukturerad och byggd. Författarna pekar på fyra kategorier av styrmedel: stadsform som styrmedel (ex. gatunät, parker, dimensionering av ytor, belysning, lokalisering av attraktorer såsom kulturinstitutioner och parker), infrastruktur som styrmedel (ex. lokalisering av kollektivtrafikhållplatser, lokalisering av gågator, lokalisering av genomfarts- och angöringstrafik), institutionella styrmedel (ex. olika planföreskrifter och avtalsformer) och diskursiva styrmedel (ex. opinionsbildning kring frågeställningar som trygghet, miljövänliga lösningar, marknadsföring av gator, platser och distrikt, marknadsföring av nya projekt).

De lokala torgen liksom andra offentliga platser spelar en avgörande roll för hur vardagslivet ser ut i ett område. Den danska arkitekten Jan Gehl arbetar med människan i centrum och har utforskat vilka avgörande element som bidrar till att människor uppskattar en viss plats i det offentliga rummet. I ett av sina planeringsverktyg utgår han från tolv kvalitetskriterier som kan delas in i tre huvudkategorier: 1) **Skydd** (från ex. bilar, buller, regn, vind etc), 2) **Bekvämlighet** (ex. möjligheter att bekvämt kunna röra sig, sitta bekvämt och samtala bekvämt, lek och rörelse) och 3) **Estetik** (upplevelser för sinnen)⁵.

Erfarenheter från Gårdsten

Det finns även erfarenhet inom koncernen, inte minst från Gårdstensbostäder, som pekar på de lokala torgens utvecklingspotential och betydelse för områdesutveckling. Sedan slutet på 90-talet har Gårdstensbostäder verkat för att fylla det lokala torget i området med värdeskapande verksamheter genom satsningar på nybyggnation i anslutning till torget, samverkan med näringslivet och ett framgångsrikt arbete med bilden av området. Man har även arbetat aktivt med stadskvaliteten tillgänglighet och var bland annat delaktiga i att etablera en direktbuss till området. Utöver det har Gårdstensbostäders framgångsfaktor också varit hur de lyckats mobilisera boende i området. De har på många sätt varit föregångare i hur bostadsbolag kan utveckla och förnya bostadsområden i nära samarbete med de boende. Genom att lyssna, föra dialog och intervjua hyresgäster har de boende i Gårdsten hela tiden involverats i utvecklingen och förändringen av området.

Tiden är rätt

Ovan redovisning av forskning, rapporter och egna analyser ger en bild av de lokala torgens betydelse för områdesutveckling. Mycket talar också för att tiden är rätt för att prioritera de lokala torgen. De senaste årens omvärldshändelser med pandemin, pågående krig i Ukraina och ett ökat fokus på klimatfrågan pekar på att det lokala blir allt viktigare både i praktiken och idémässigt. Koncept som *15-minutersstaden* som innebär att ha tillgång till alla nödvändiga kvaliteter i vardagen inom en tidsram av en kvarts promenad eller cykeltur hemifrån, får allt större utrymme. Fokuset för områdesutvecklingen har i mycket skiftat till planering för en mer nära och sammanhållen stad med kortare avstånd till det man behöver i vardagen och med ett minimerat behov av resor. Vår bedömning är att de lokala torgen har stor potential att bidra positivt i den förflyttningen.

⁴ *Dela(d) stad – segregation och stadsbyggnad del 1–5* Berghauser Pont, Legeby och Marcus (2015)

⁵ *Städer för människor*, Gehl Jan (2019)

Mål och strategier

De lokala torgen i utvecklingsområdena har stor betydelse för områdesutvecklingen och pekas därför ut som en prioriterad och viktig del i arbetet med genomförandet av strategin för utvecklingsområdena. Torgen är mycket av områdenas ”ansikte utåt”, de bidrar till att sätta tonen för områdena och har därför stor betydelse för hur områdena upplevs och uppfattas. Det som sker på de lokala torgen och i anslutning till dem spelar stor roll för människors livskvalitet. Vilken livskvalitet man bedöms kunna ha i ett område påverkar områdets attraktivitet och har därmed en avgörande betydelse för viljan att bo kvar, flytta dit eller investera i en verksamhet.

Idag är yta generellt en bristvara, i synnerhet i våra utvecklingsområden. Många behov behöver lösas utanför hemmet och närmiljöns betydelse för att kunna ingå i olika intressegemenskaper ökar. De lokala torgen har i huvudsak funktionen ”servicecentra”, men genom att tillföra nya stadskvaliteter kan närvaron och flödet av människor öka vilket också innebär ett starkare kommersiellt underlag. Utifrån de lokala torgens funktion och struktur finns det också stora potentiella trygghetsvärden som vi inte nyttjar fullt ut idag, vilket får som följd att torgen inte bidrar till målet om att vi inte ska några särskilt utsatta områden i optimal omfattning.

Det finns generaliserbar kunskap om vilka insatser som behövs för att utveckla de lokala torgen och göra dem till attraktiva nav i ett område. En del av denna kunskap har beskrivits i tidigare avsnitt av den här strategin. Varje torg behöver också utvecklas utifrån de lokala förutsättningarna. Platser skapas av människor och i utvecklingen av de lokala torgen behöver vi göra det möjligt för många att bidra. Vi ska arbeta med metoder som engagerar en mångfald för att förstå behoven och kanalisera kreativiteten. Här ska vi inspireras av den modell man använt sig av i utvecklingen av Gårdsten.

Vi vill tillsammans med de som bor och verkar i våra områden skapa välvårdade, trygga och attraktiva offentliga platser och bostadsområden för ökade värden med målsättningen att uppnå:

- Potentiella socioekonomiska värden som vi inte nyttjar idag
- Potentiella miljömässiga värden som vi inte nyttjar idag
- Potentiella ekonomiska värden som vi inte nyttjar idag

Mål

Det övergripande målet för Framtidens strategi för lokala torg är:



Mål

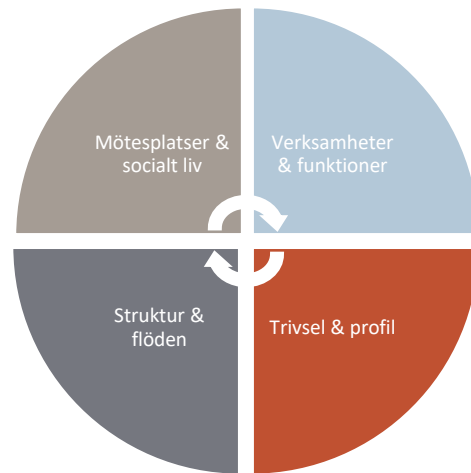
Framtidens lokala torg bidrar till trygghet och attraktivitet samt till ökade socioekonomiska, miljömässiga och ekonomiska värden i områdena.

Det innebär att de lokala torgens fulla potential för att bidra till attraktiva områden och långsiktigt värdeskapande ska realiseras. Vi vill att alla som bor i våra utvecklingsområden ska ha **nära tillgång till många stadskvaliteter**.

Stadskvaliteter och strategier

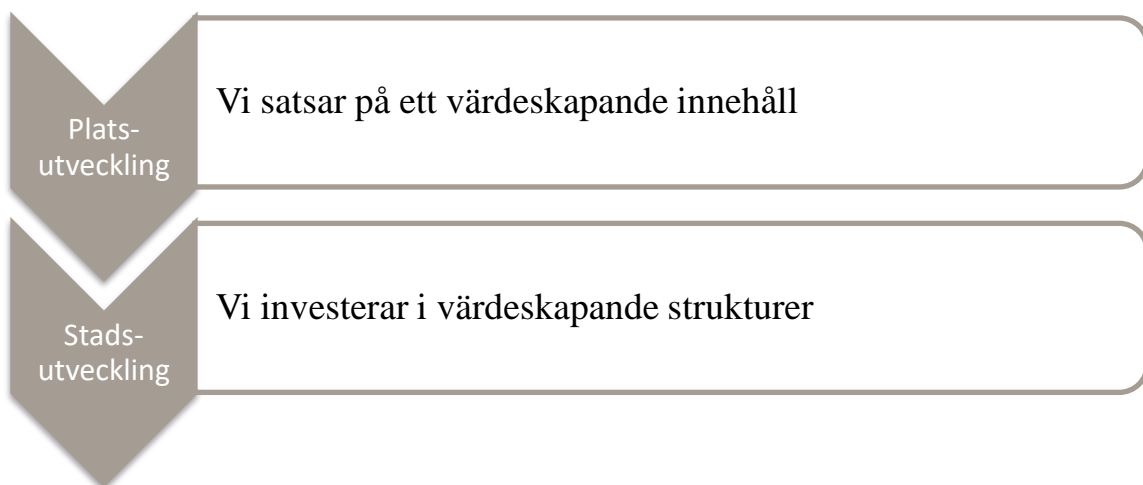
För att nå det mål vi har satt för koncernens lokala torg ska vi därför arbeta med att **utveckla stadskvaliteter** inom fyra huvudsakliga insatsområden:

1. Mötesplatser och socialt liv
2. Verksamheter och funktioner
3. Trivsel och profil
4. Struktur och flöden



För att förstärka med stadskvaliteter och nå målet har två huvudstrategier identifierats. De två huvudstrategierna kallar vi för platsutveckling och stadsutveckling.

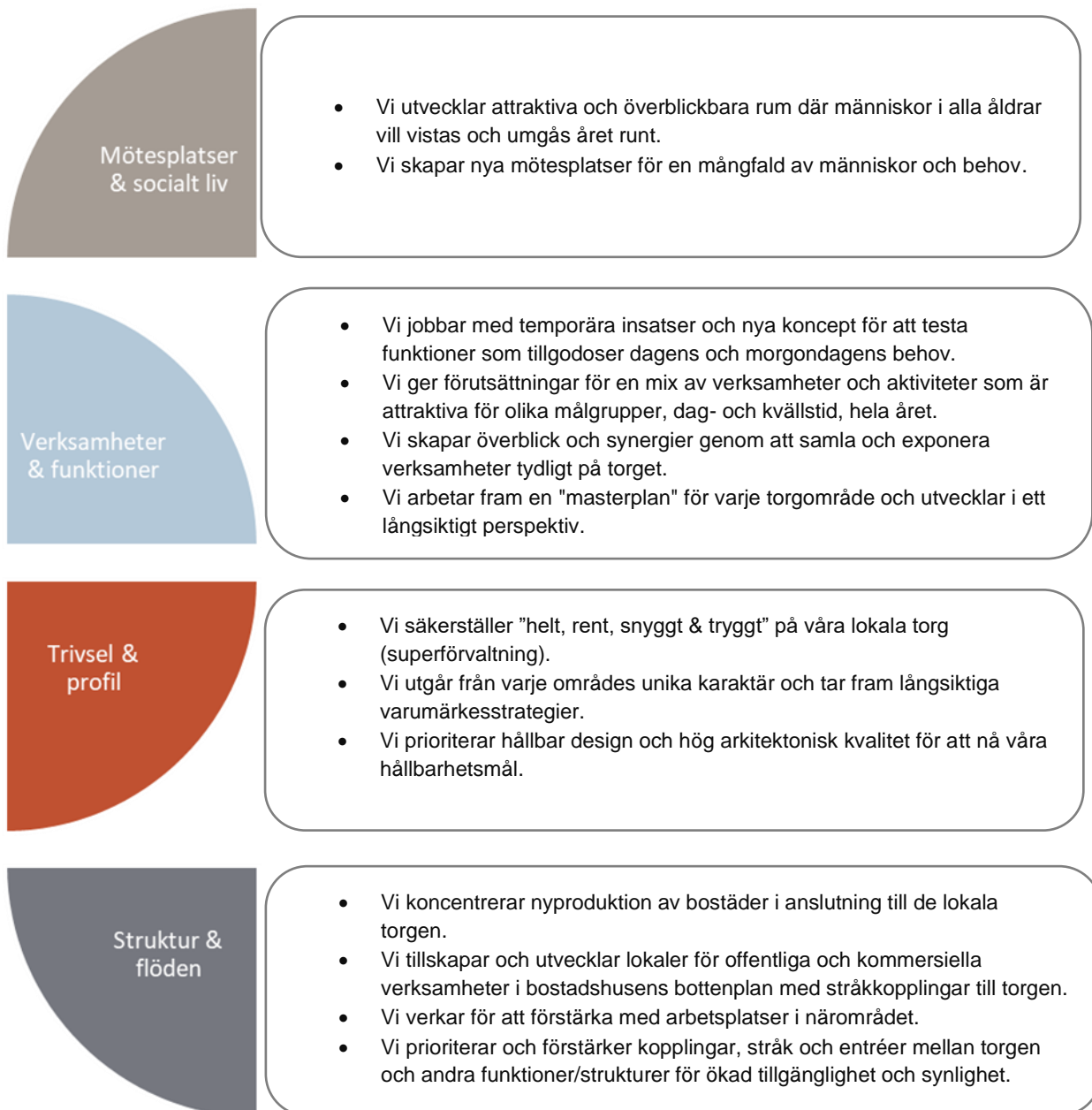
De båda strategierna går parallellt och stödjer varandra. Flera trygghetsskapande insatser pågår redan inom ramen för Superförvaltning (Framtidenkoncernens strategi för utvecklingsområden 2020 – 2030) i huvudsak som en del av GöteborgsLokalers ordinarie uppdrag. Inom ramen för Stadsutveckling pågår också insatser i form av planerade eller pågående nyproduktionsprojekt.



Insatser för utveckling av stadskvaliteter

Framtidenkoncernens strategi för lokala torg ska bidra till trygga och attraktiva lokala torg samt till ökade socioekonomiska, miljömässiga och ekonomiska värden i områdena. Utifrån de stadskvaliteter vi vill uppnå för måluppfyllelse anges ett antal insatser för genomförande av de två strategierna: vi ska satsa på ett värdeskapande innehåll samt investera i värdeskapande strukturer.

Insatsområden: Insatser:



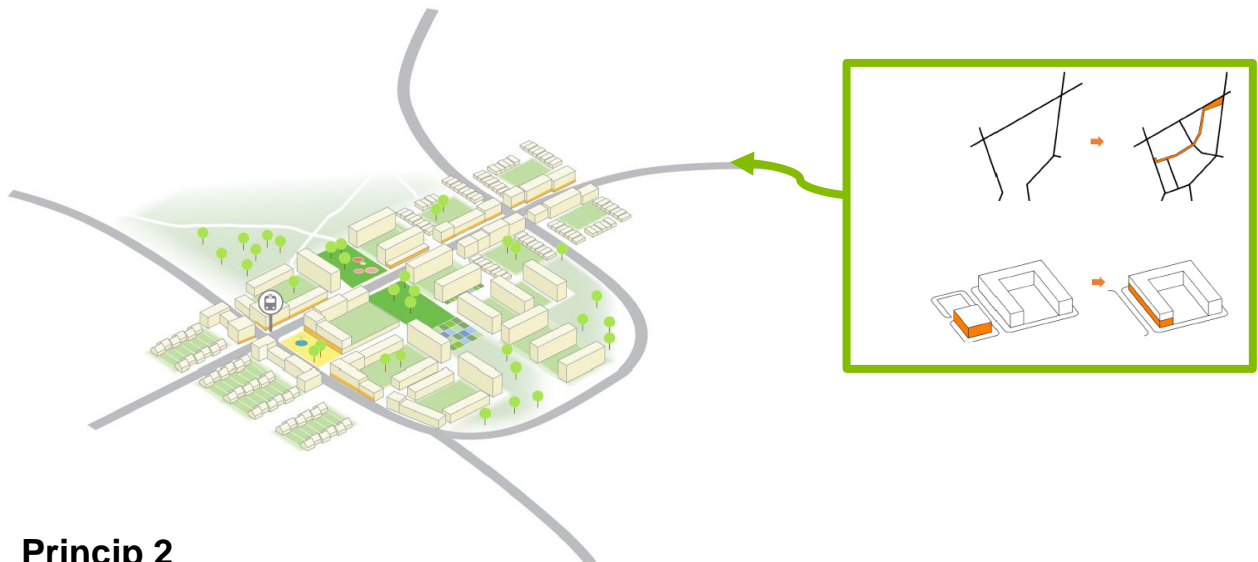
Struktur och flöden – principskisser

Nedanstående skisser påvisar de kvaliteter som vi bedömer är bärande i insatsområdet *Struktur och flöden* och illustrerar vad Framtidenkoncernen vill åstadkomma över tid genom investeringar på och i närheten av torgen. För varje princip illustreras exempel på åtgärder som kan ingå och som också visualiseras i skisserna.

I vilken utsträckning åtgärderna som illustreras nedan kan genomföras kommer vara beroende av både vad andra aktörer kan bidra med och med koncernens finansiella situation och ställning. Det är också koncernens bedömning att hänsyn kommer att behöva tas till olika lokala förutsättningar och de boendes synpunkter och att åtgärder därigenom kan komma att variera både i omfattning och innehåll mellan de lokala torgen.

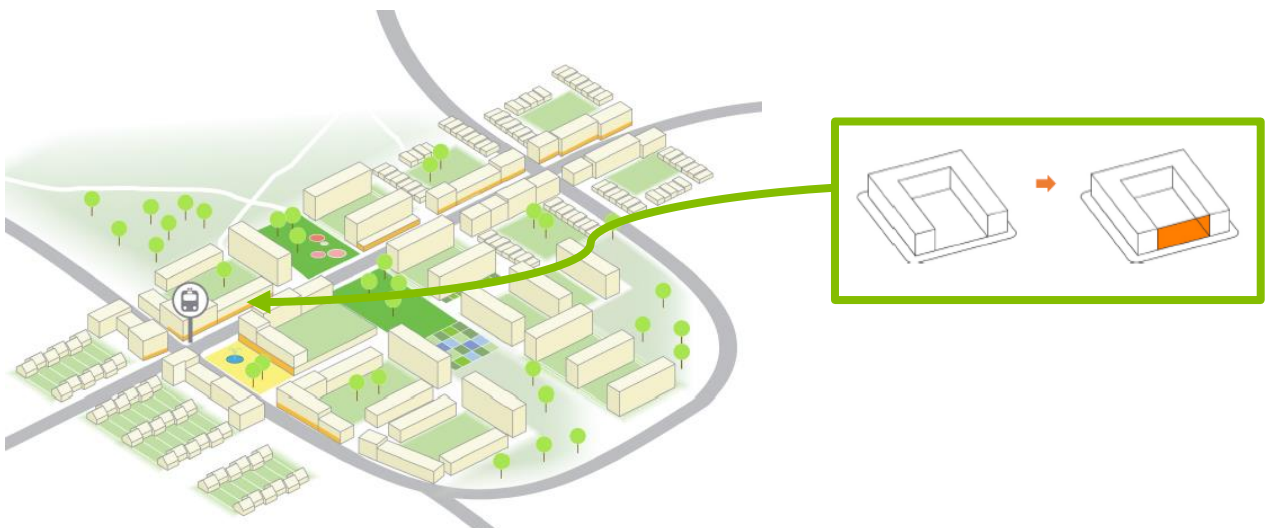
Princip 1

Anlägg en genomgående lågfartsgata, ett stråk med trottoarer, cykelbanor och kantstensparkering. Skapa lokaler för nya eller flyttade offentliga och kommersiella verksamheter i bostadshusens bottenvåningar.



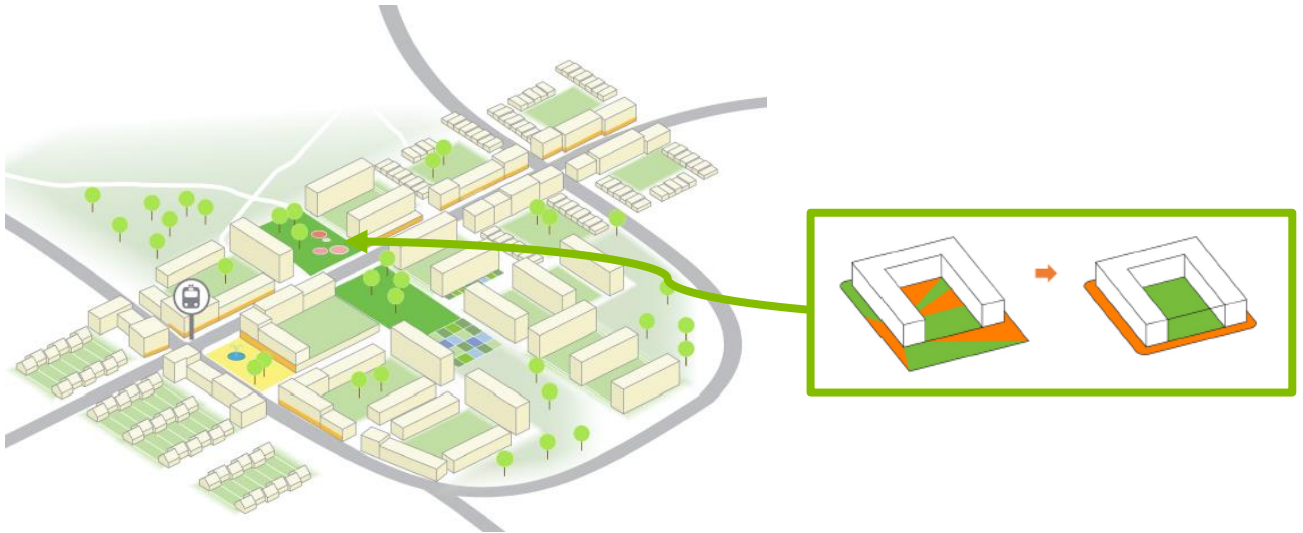
Princip 2

Bygg slutna kvarter med privata gårdsrum.



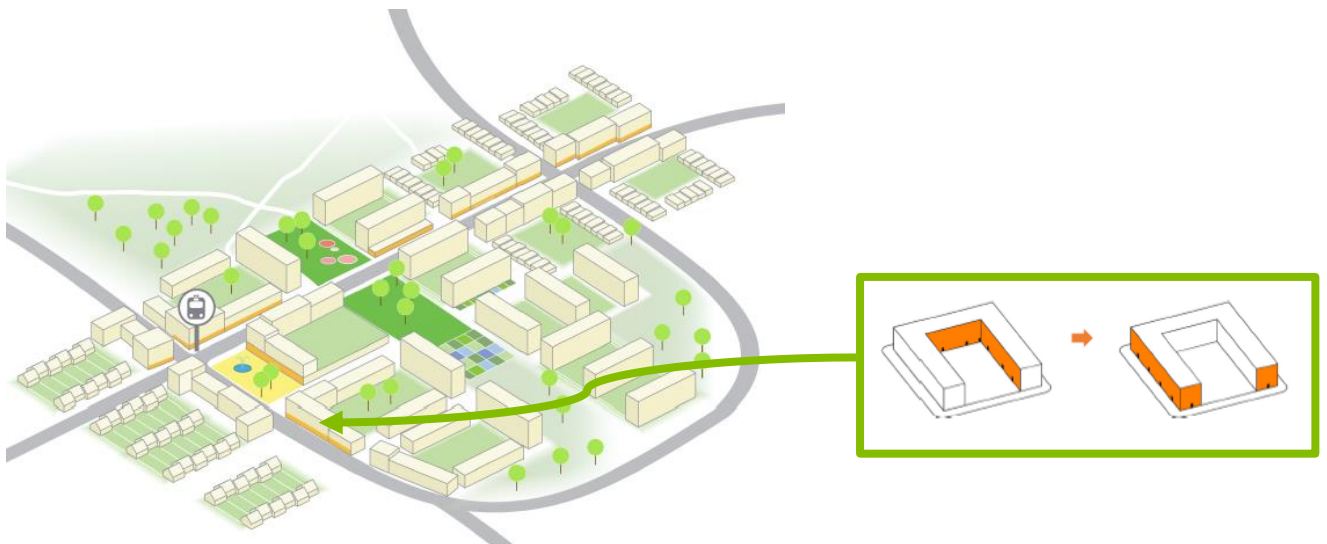
Princip 3

Skapa tydligare förhållande mellan det privata och det offentliga i grannskapet: definiera kantzoner, minska insyn i lägenheterna, ordna med skyddade uteplatser. Stärk rumsliga avgränsningar (materiella och symboliska) med bebyggelse, växtlighet, markbeläggning, nivåskillnader eller möblering och armatur.



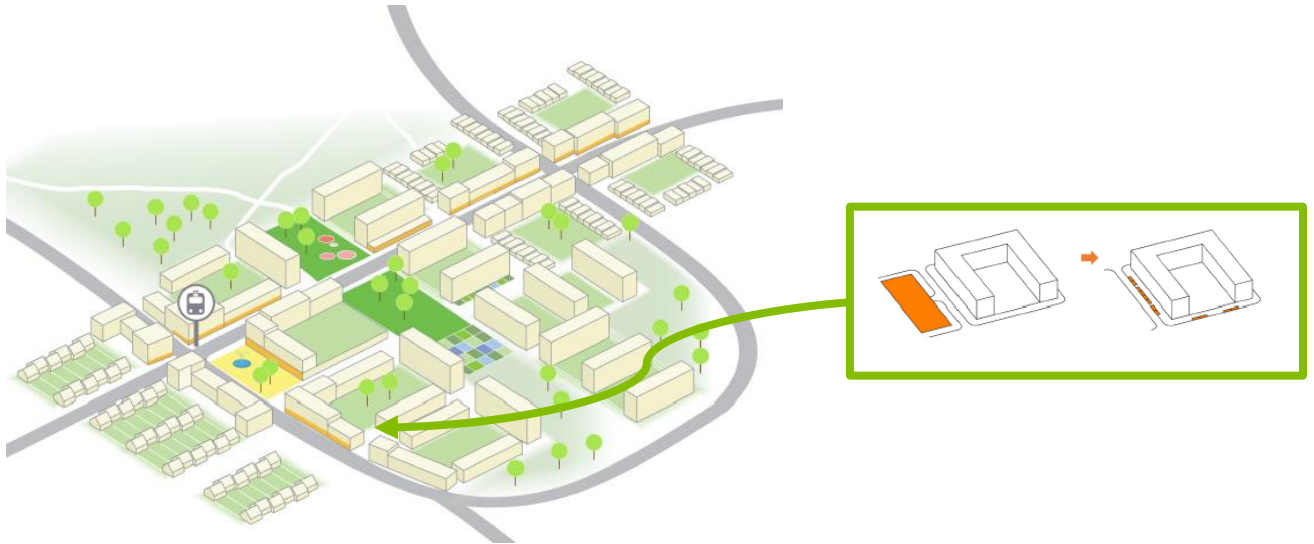
Princip 4

Vänd bostadsentréerna mot gatan.



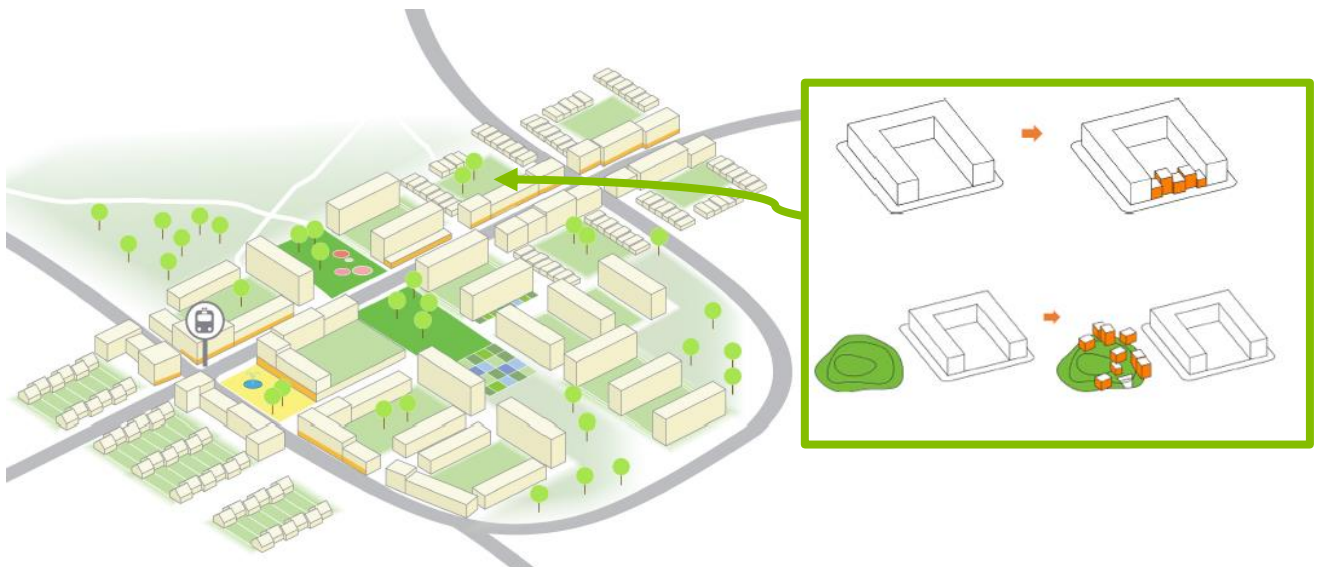
Princip 5

Lägg ner stora parkeringsytor och inrätta gatuparkering. Utveckla boendeparkering intill den egna bostaden och relatera den till fasadöppningar.



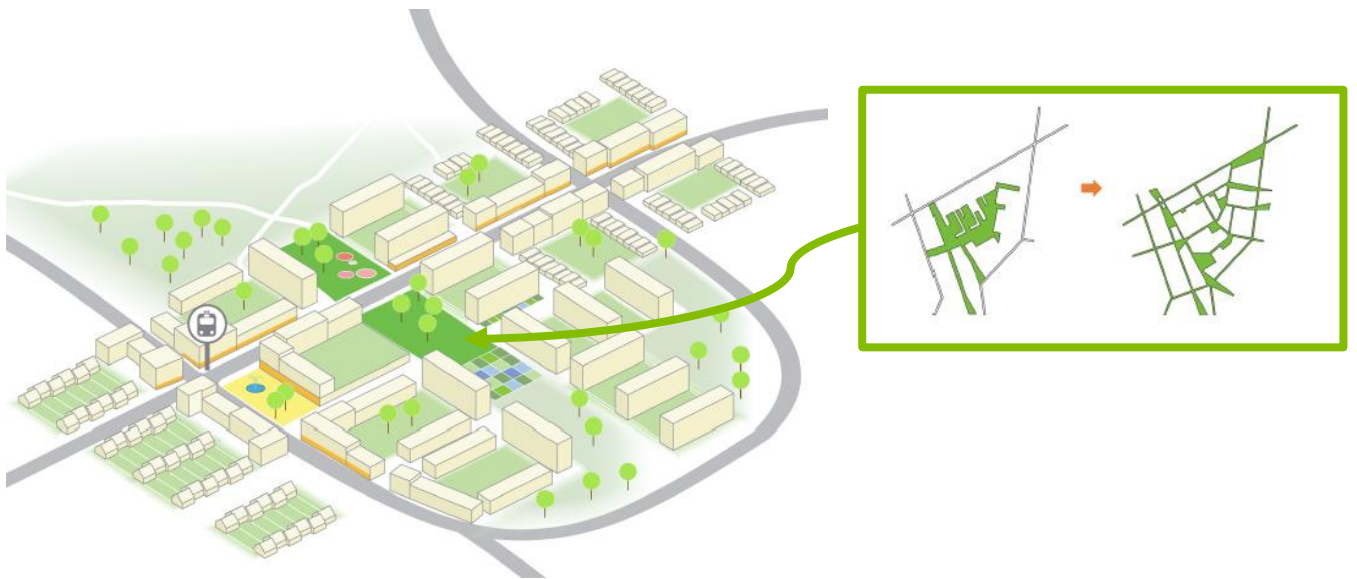
Princip 6

Variera boendetyper genom att komplettera området med radhus, villor, studentbostäder, andra små bostäder. Utnyttja de förutsättningar som landskap och topografi ger.



Princip 7

Omvandla stora oprogrammerade grönytor till en organiserad grönstruktur där fickparker ingår.



Ekonomi och affärsmässighet

Tillgången till grundläggande stadskvaliteter har betydelse för bostadsmarknadens prissättning och inverkar därmed på bygg- och fastighetsmarknadens intresse för ett område. Ett ökat utbud av stadskvaliteter i bostadsområden som idag saknar sådana bedöms därigenom kunna bidra till att jämna ut prisskillnaderna mellan stadsdelarna och därmed på sikt bidra till minskad socioekonomisk segregation.

Genomförande av strategin för lokala torg innebär investeringar i nyproduktion, investeringar i befintligt bestånd och förvärv av mark på och i närheten av torgen. Beredskap för att kunna förvärva mark och bära en större andel av etablerings- och exploateringskostnader på allmän platsmark bör därför finnas. Investeringar kan också ge ökat krav på nedskrivningar, vilket kan göras upp till 250 mnkr för investeringar på torgen och i närliggande område.

Nedskrivningar motiveras med att en balansering görs mot långsiktigt förväntade högre värden i befintligt bestånd i de närliggande områdena. Redovisningsmässigt kan dock inte nedskrivningar kvittas mot övervärden, utan endast nedskrivning tas över resultaträkningen.

Inom ramen för affärsmässighet kan ekonomiska investeringar som förväntas leda till lägre avkastningskrav och därmed högre marknadsvärden motiveras. Investeringar kommer att ske över längre tid och finansiell hänsyn kommer att beaktas när och var investeringarna kan tas. Koncernen kommer inte kunna genomföra alla satsningar parallellt utan prioritering och planering behöver ske. Varje investering kommer i sedvanlig ordning att beslutas i enlighet med den av styrelsen beslutade riktlinjen för projekt och investeringar.

Närliggande bostadsbestånd till de sju identifierade lokala torgen består av ca. 12 300 bostäder. Totalt marknadsvärde på bostäder och lokaler på torgen och i närliggande område bedöms till ca. 11 mdkr (2021-12-31), med ett övervärde på ca. 7 mdkr.

En påverkan av lägre direktavkastningskrav med 0,1%-enhet till 0,5%-enhet bedöms öka det närliggande beståndets marknadsvärden med ca. 250 mnkr till ca. 1 500 mnkr.

Utvecklings- område	Lokala torg	Bedömt marknadsvärde (mdkr), (2021- 12-31)	Summa antal bostäder (’000)	Påverkan på marknadsvärde vid -0,1%-enhet på avkastningskrav (mnkr)	Påverkan på marknadsvärde vid -0,5%-enhet på avkastningskrav (mnkr)
Bergsjön	Bergsjön Centrum Gärdsås Torg	2,3	2,8	54	299
Biskopsgården	Vårväderstorget Friskväderstorget Länsmanstorget	5,1	4,9	129	716
Hammarkullen	Hammarkulletorget	1,7	2,2	40	222
Hjällbo	Hjällbo Torg	1,8	2,3	46	256
Totalsumma		11,0	12,3	270	1 493

Tabell över bedömd påverkan på marknadsvärden med anledning av förändrade avkastningskrav.

Referenser

Legeby Ann, Berghauer Pont Meta, Marcus Lars (2015) *Dela[d] Stad: Stadsbyggande och segregation 3 - Sociala stadsbyggnadsanalyser*

Olsson Sören, Ohlander Marianne, Cruse Sondén Gerd (2004) *Lokala torg – liv, miljö och verksamheter på förortstorg*

Bröchner Jan, Gregorwicz Johanna, Hagson Anders (2022) *Bygga bort utsatthet? En kunskapsöversikt.*

Gehl Jan, Sim David (2022) *Mjuk stad: täthet, mångfald och närhet i vardagslivet.*

Gehl Jan (2019) *Städer för människor*

Stähle Alexander, Lundin Kleberg Helena, Nordström Tobias m.fl. (2016) *Värdeskapande stadsutveckling.* Spacescape & Evidens.