



En sammanfattad rapport

UTREDNING OM FÖRDJUPAD SAMVERKAN/FUSION

HSB Norra Stor-Stockholm och HSB Stockholm



HSB – där möjligheterna bor

INNEHÅLL

1. Sammanfattning/förslag	3
2. Bakgrund	4
3. Uppdrag	7
3.1 Styrelsebeslut HSB Norra Stor-Stockholm	
3.2 Styrelsebeslut HSB Stockholm	
4. Fakta	8
5. Analysarbetet och metod	10
6. Sammanfattning av respektive utredningsområden:	11
1. Parlamentariskt	
2. Förvaltning	
3. Hyresfastigheter	
4. Nya bostäder	
5. Medlem & marknad	
6. Ekonomi/administration	
7. Hr	
8. It/digitalisering	
9. Hållbarhet/kvalitet	
7. Finansiellt	16

1. SAMMANFATTNING/FÖRSLAG

Utifrån styrelsebesluten (sid 10) som fattades under våren 2020 i våra HSB-föreningar har vi gemensamt utrett förutsättningarna för:

- 1) ytterligare samverkan mellan föreningarna respektive
- 2) förutsättningarna för ett eventuellt samgående. Dessutom har en speciell analys gjorts av
- 3) förutsättningarna för att HSB Norra Stor-Stockholm kvarstår i nuvarande form.

Omvärldsfaktorer och konkurrenssituation

Utgångspunkten för arbetet har varit att se över samverkansformer för att öka den gemensamma effektiviteten och lönsamheten. Vi har försökt utgå från morgondagens medlems- och kundbehov, ökad konkurrens, behov av stora investeringar i IT/Digitalisering samt nya förutsättningar för vår nyproduktion. De stora förändringar och utmaningar som HSB står inför kan sammanfattas i följande:

- Omvärld – Avmattad konjunktur och en osäker global tillväxt
- Den hårdnande konkurrensen om förvaltningskunderna
- Den digitala omställningen
- Konkurrensen om arbetsmarknaden
- Bostadsmarknaden och det minskade bostadsbyggandet
- Hållbarhets för klimatet och som affärsmöjlighet

Följande sammanfattande slutsatser har dragits

Med beaktande av det uppdrag som styrelserna givit sammanfattas utredningens slutsatser enligt följande:

1. Ytterligare samarbete/samverkan leder till viss effektivisering och förstärkning av varumärket men skapar inte erforderliga långsiktiga besparingar relativt framtida utmaningar.
2. En fusion ger en starkare HSB-förening som kan utveckla och förstärka medlems- och kundnyttan för medlemmarna. Den ekonomiska analysen pekar på en betydligt starkare HSB-förening vid en fusion för att klara framtida digitalisering, konkurrenskraftigare tjänster och tryggare arbetsgivare. Samtliga verksamheter upplever att medlems- och kunderbjudandet blir konkurrenskraftigare vid en fusion. Det parlamentariska inflytandet och den lokala närvaron bibehålls. Fördelar vid fusion är att fler medlemmar/kunder får mer specialiserade tjänster såsom juridik, Compliance, regelefterlevnad, IT-utveckling, hr, marknad, hållbarhet och förvaltning och skötseltjänster samt att den blivande HSB-föreningen blir starkare gentemot kreditgivare genom att HSB Bostad blir ett dotterbolag.
3. HSB Norra Stor-Stockholms långsiktiga finansiella styrka och därmed överlevnad bedöms som begränsad utifrån behov av framtida investeringar och konkurrensutveckling.



Catherina Fored,
vd HSB Norra Stor-Stockholm



Anders Svensson,
vd HSB Stockholm

2. BAKGRUND

Fördjupad samverkan

HSB Norra Stor-Stockholm och HSB Stockholm verkar på samma bostadsmarknad, där förutsättningarna är desamma. Redan år 2000 beslutade HSB-föreningarna att bilda HSB Bostad, för att möta medlemmar och kunder på en gemensam marknad med samordnade resurser för nyproduktion av bostäder, ett beslut som visat sig vara riktigt.

Genom bildandet av HSB Affärsstöd har förutsättningarna för samverkan ökat genom att HSB-föreningarna idag arbetar utifrån samma IT-stöd och likartade arbetsprocesser.

Omvärd – avmattad konjunktur och en osäker global tillväxt

Sverige befinner sig fortfarande i en högkonjunktur men konjunkturtoppen har passerats och ekonomin har gått in i en avmattningsfas. En långsammare global tillväxt har lett till att ökningstakten i efterfrågan på svenska exportmarknader har mattats av något och utvecklingen väntas fortsätta de närmaste åren. Även den inhemska efterfrågan väntas bli mer måttlig, främst som följd av en fortsatt nedgång i bostadsinvesteringarna.

Efterfrågan på arbetskraft är fortsatt hög. I många befolkningsgrupper är sysselsättningsgraden mycket hög, i ett historiskt perspektiv. Det blir allt svårare för företagen att rekrytera den personal de söker. Sammantaget bedöms resursutnyttjandet på arbetsmarknaden, och i ekonomin som helhet, vara högre än normalt. Detta väntas också gälla under de närmaste åren även om resursutnyttjandet sjunker tillbaka något.

Den hårdnande konkurrensen om förvaltningskunderna

Fastighetsförvaltning är en bransch i förändring. De senaste åren har digitaliseringen utvecklat branschen och många nya konkurrerande aktörer har dykt upp parallellt med att flera befintliga expanderar sin verksamhet.

Starka finansärer ser potential i bostadsrättsmarknaden, och köper redan etablerade konkurrenter och investerar i att göra dem digitalt starka. RealSolve, som Lundbergfamiljen ligger bakom, är ett exempel på det. Ett annat exempel är OBOS, som investerat i den svenska marknaden och pekat ut HSB som främste aktör de avser värva över kunder och medlemmar från.

Utvecklingen förändrar förväntningarna från både medarbetare och kunder. Kunderna jämför förvaltningsleveransen med upplevelsen av andra företag, och förväntar sig ständig återkoppling på var ett ärende befinner sig och att HSB som leverantör kommer med proaktiva förslag, utifrån deras situation.



Det förändrade läget i kombination med att den lojaliteten som funnits hos HSBs förvaltningskunder gör att kunderna idag är allt mer lätt förliga. Konkurrenterna kan erbjuda tjänsterna till en lägre kostnad, eftersom de har en automatiserad plattform som bas.

HSB har tidigare haft intäkter för ekonomisk förvaltning där priset legat runt 3000 kr/lägenhet. De senaste åren har priset ofta hamnat på nivåer kring 500–600 kr/lägenhet vid både omförhandlingar och nya upphandlingar. Troligt är att priserna kommer att pressas ned ytterligare på sikt. Det synes stå klart att vi inte längre kan vänta oss någon lönsamhet i dessa tjänster. Istället ställs krav på både automatisering av arbetet, ökad produktivitet och att utveckla nya lönsamma tjänster som samtidigt utvecklar värdet på kundens fastigheter.

Det finns dock en stor potential för HSB att hjälpa bostadsrättsföreningar i Stockholm. Bostadsrättsföreningarna är byggda under olika år och många står inför stora renoverings- och upprustningsbehov såsom stambyte, fasadrenovering och långsiktig underhållsplanering. HSB har möjligheten att erbjuda alla dessa tjänster samma tak.

Den digitala omställningen

Digitaliseringen av samhället är ett faktum och något som alla behöver förhålla sig till. För fastighets- och förvaltningsbranschen är det en överlevnadsfråga att ta till vara på och använda digitaliseringens möjligheter. Fastighets- och förvaltningsbranschen har ofta beskrivits som konservativ och trög när det gäller den digitala utvecklingen men det sker massor av initiativ och utveckling just nu och det sker fort.

Den som inte lyckas förbättra och effektivisera sin verksamhet med hjälp av digitaliseringen kommer inte att klara konkurrensen om medarbetare och kunder. Den effektiviseringspotential som ligger i att robotisera



och automatisera vissa typer av tjänster blir nödvändig att ta del av, men den stora utmaningen ligger i att kombinera ny teknik, användarupplevelse och affärsmodeller med användbara produkter och tjänster som kunderna vill betala för.

HSB:s digitaliseringstempo har utmaningar, framför allt jämfört med konkurrensen i Stockholm. Rätt vägval för ökad digitalisering och fokus på kundupplevelse är därför mycket viktigt för HSB.

En modern digital infrastruktur är en nödvändig förutsättning för att möta konkurrensen men också för att behålla och locka digitalt kompetenta och trygga medarbetare med förmåga att driva innovation.

Konkurrensen om arbetskraften

Fastighetsbranschen är i stort behov av att rekrytera ny arbetskraft. Fram till 2027 behöver 15 000 nya medarbetare rekryteras. Det handlar både om att möta upp det stundande generationsskiftet men också om att möta det behov som byggnationen av bostäder och fastigheter skapar. Här finns det utmaningar och konkurrensen om kompetensen är hård.

Det är tydligt att branschen behöver rekrytera på alla nivåer. Pensionsavgångarna är ännu betydande liksom nyrekryteringarna. Hälften av branschens rekryteringar sker idag från ett annat bolag i samma bransch vilket signalerar att det finns ett stort behov av ny välutbildad arbetskraft.

Kompetensen som behövs i fastighetsbranschen är densamma som den som behövs i byggsektorn. Unga som slutför sin yrkes- eller universitetsutbildning behöver ta ställning till vilken bransch som känns som en relevant framtid för deras yrkesmässiga utveckling. Fastighetsbranschen behöver visa upp sina fördelar och sin bredd – både för unga och för dem som vill byta bana i arbetslivet. Här görs det redan mycket idag, men som helhet kan branschen göra mer. HSB ska stå som nummer 1 på önskelistan hos blivande arbetstagare och verka för att personer som står inför ett val väljer en väg inom fastighetsbranschen.

Bostadsmarknaden och det minskande bostadsbyggandet

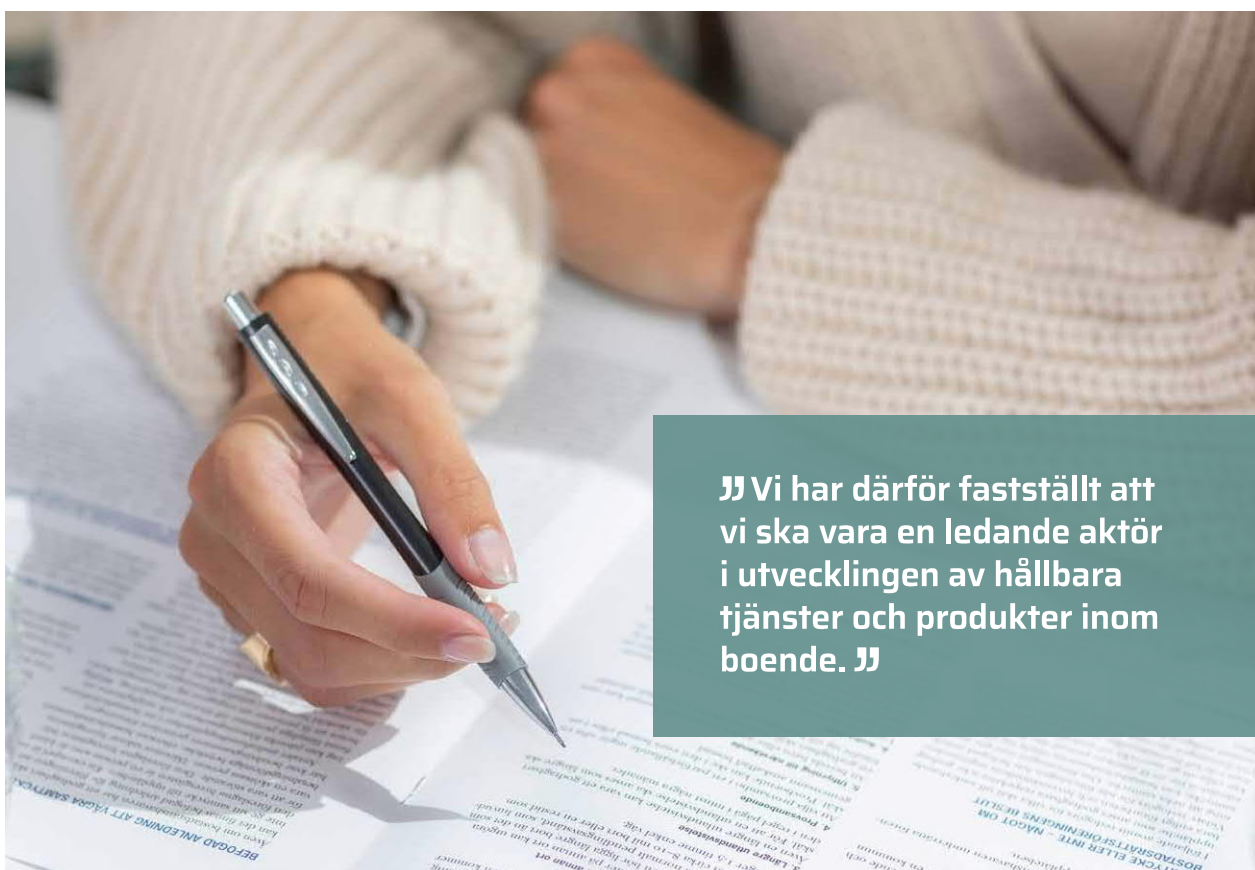
Den osäkra marknaden för nyproducerade bostadsrätter har påverkat vår verksamhet sedan hösten 2017 och kommer att fortsätta att göra så ytterligare några år. Utökade amorteringskrav och kreditrestriktioner har spätt på den osäkerhet som under de senaste åren till en minskad efterfrågan och fallande priser, både när det gällde successionsmarknaden och nyproduktionsprojekt. Bostadsinvesteringarna bedöms därför fortsätta nedåt för att sedan långsamt stabiliseras.

Antalet påbörjade bostäder i Stockholmsregionen har fallit påtagligt framför allt vad gäller bostadsrätter och flertalet prognoser indikerar att antalet byggstartade bostäder fortsätter att falla. HSB Bostad har skrivit ned såväl volymmål som resultatmål och mycket talar för att dessa kommer att behöva revideras ytterligare. Lagret av osålda lägenheter tynger balansräkningen och belastar projektresultaten.

Situationen påverkar HSB-föreningarna på flera sätt:

- De senaste årens mycket starka ekonomiska resultat har till stora delar byggts upp genom den starka nyproduktionsmarknaden och utdelningen därifrån. Denna utdelning kommer att vara väsentligt lägre kommande år och kan i ett värsta scenario komma att utebli helt.
- När inga nya projekt byggstartas så minskar inflödet av nya medlemsföreningar och förvaltningskunder vilket påverkar intäkterna i den delen av vår verksamhet.
- Vår organisation måste anpassas och justeras för att möta det minskade inflödet av nya medlemsföreningar och förvaltningskunder.





„Vi har därför fastställt att vi ska vara en ledande aktör i utvecklingen av hållbara tjänster och produkter inom boende.“

Hållbarhet för klimatet och som affärsmöjlighet

I december 2015 i Paris lovade världsledare att hålla den globala uppvärmningen under två grader och därmed avvärja katastrofala klimatförändringar. Samma år antogs också FN:s 17 hållbarhetsmål som knyter samman miljö, sociala aspekter och ekonomi. Sveriges regering har klargjort att man ser hållbart företagande som en självklar del av att skapa ett hållbart samhälle. Som ett led i detta trädde lagen om hållbarhetsredovisning för större företag i kraft 2016, vilket HSB därefter omfattats av och rapporterat utifrån.

2016 tog HSB fram strategi för hållbar tillväxt med fyra fokusområden för vårt hållbarhetsarbete: resurseffektivitet, klimat, hållbara tjänster och produkter samt att vara en viktig samhällsaktör. Strategin ska nu implementeras i all HSBs verksamhet – hållbarhet kan bara bli värdeskapande när det finns med naturligt och inte drivs som en sidoverksamhet.

Vi ser även ökat intresse och ökade krav från våra medlemmar, kunder och medarbetare i frågor som rör hållbarhet. Under 2018 års Medlemsdialog som gjordes hos HSB Stockholm framkom att medlemmarna ser det som självklart att våra tjänster genomsyras av ett miljö- och hållbarhetstänk och att vi ska våga testa nytt och vara innovativa. Vi har därför fastställt att vi ska vara en ledande aktör i utvecklingen av hållbara tjänster och produkter inom boende.

Här finns stor potential. I takt med lagkrav och stöd inom områden som exempelvis energibesparingar, solceller och laddinfrastruktur kommer bostadsrättsföreningarnas behov av rådgivning och hållbara tjänster att öka. Den digitaliseringsresa som nu påbörjats inom HSB ger oss dessutom stora möjligheter att utveckla både ett smart hem och att stötta engagerade medlemmar och kunder på nya sätt. Målet är att förena digitaliseringens möjligheter med potentialen inom hållbarhetsområdet.

3. UPPDRAG

3.1 Styrelsebeslut HSB norra stor-stockholm

HSB Norra Stor-Stockholm beslutade att

- Att utreda förutsättningarna för ett utökat samarbete med HSB Stockholm
- Att utreda medlemsnyttan och eventuellt gå mot en sammanslagning med HSB Stockholm
- Att utreda att eventuellt kvarstå i nuvarande form

3.2 Styrelsebeslut HSB stockholm

HSB Stockholm beslutade att

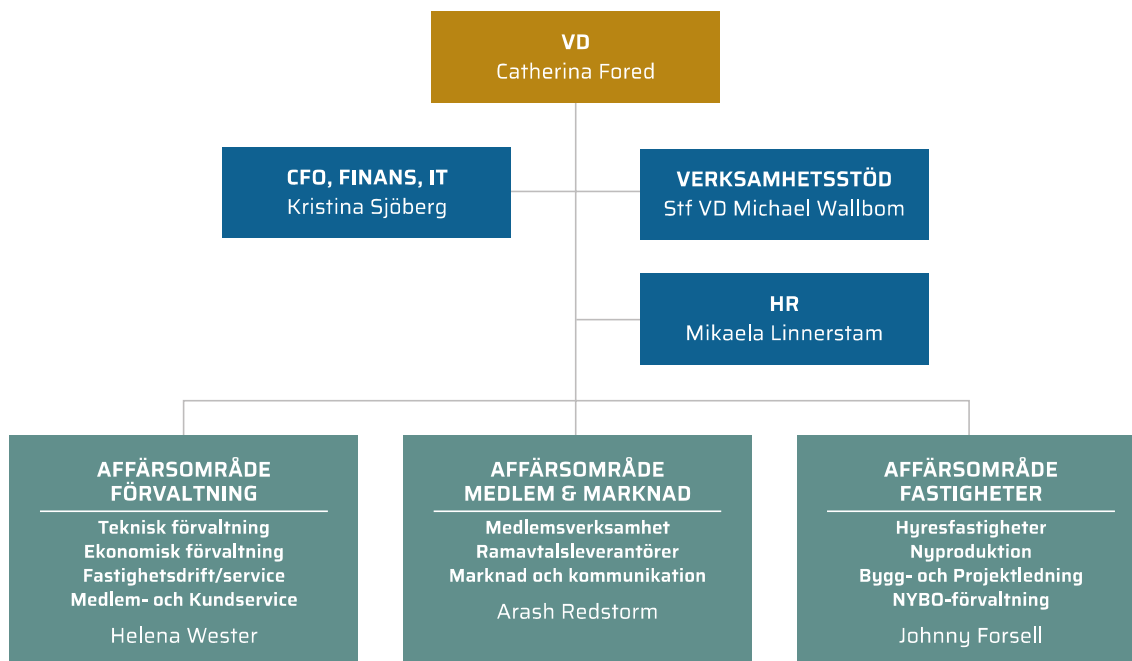
- Att ge vd i uppdrag att förutsättningslöst utreda konsekvenserna för HSB Stockholm utifrån styrelsebeslut i HSB Norra Stor-Stockholm.

4. FAKTA

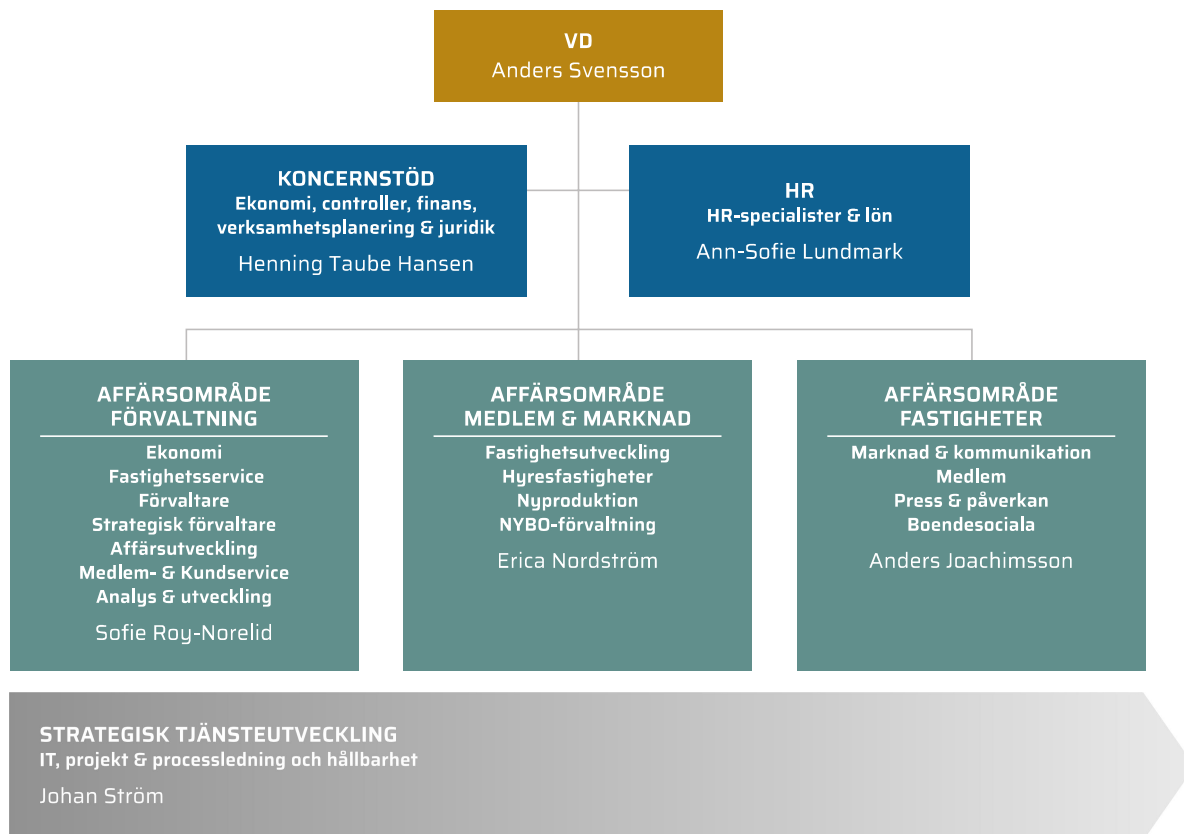
4.1 Faktauppgifter om hsb-föreningarna, 31 december 2019

	HSB Norra Stor-Stockholm	HSB Stockholm
Bildades	1947 (1967)	1923
Antal kommuner	5	16
Antal medlemmar	27 724	151 871
Antal medlemsbrf	100	486
Antal bosparare	4 400	59 892
Antal medarbetare	99	497
Antal förvaltade lägenheter	17 263	75 122
Antal hyresrättslägenheter	118	4 006
Nettoomsättning, kkr	121 286	878 569
Eget kapital, kkr	234 167	4 300 000
Balansomslutning	679 719	6 711 982

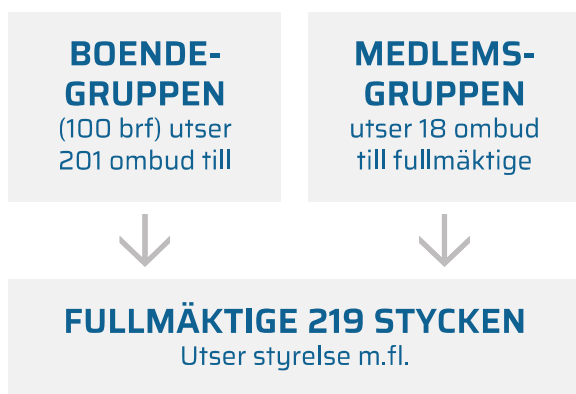
4.2 Organisationsskiss HSB Norra Stor-Stockholm



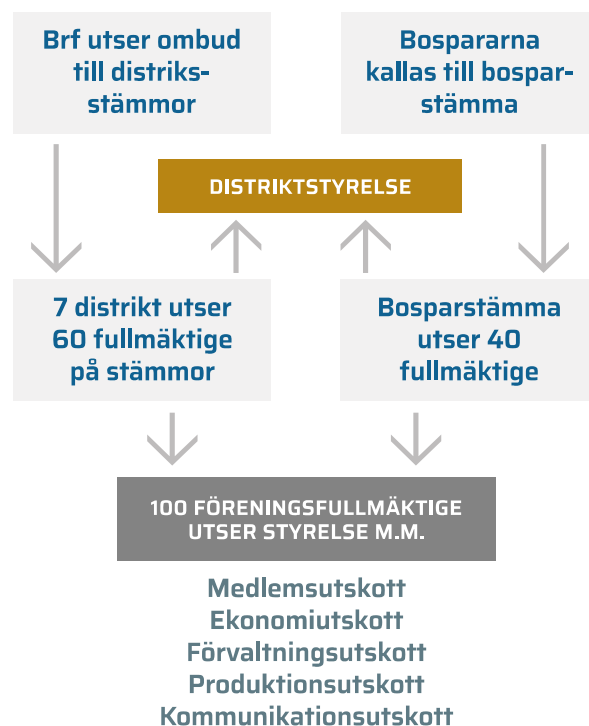
4.3 Organisationsskiss HSB Stockholm



4.4 Parlamentarisk organisation HSB Norra Stor-Stockholm



4.5 Parlamentarisk organisation HSB Stockholm



5. ANALYSARBETET OCH METOD

Styrgruppen har bestått av undertecknade samt Michael Wallbom, verksamhetsstöd HSB Norra Stor-Stockholm och Thomas Karlsson, utredningschef HSB Stockholm. Styrgruppen har träffats åtta gånger för att löpande följa utredningsarbetet. Även Christer Weglin och Peter Larsen har medverkat på vissa styrgruppsmöten.

Undertecknade har även träffat respektive styrelses presidier för att informera om arbetet. Respektive vd har dessutom löpande informerat respektive styrelse.

Metod

Den metod som vi arbetat med bygger på nulägesbeskrivningar med SWOT-analyser. Varje arbetsgrupp har bestått av ansvariga chefer från respektive HSB-förening som gemensamt tagit fram bakomliggande analyser, se separata bilagor.

6. SAMMANFATTNING AV RESPEKTIVE UTREDNINGSSOMRÅDEN

I augusti träffades HSB-föreningarnas ledningsgrupper för att gemensamt starta upp utredningsarbetet. Utredningen omfattar tio områden och i uppdraget ingick att formulera SWOT enligt nedan:

- Nuläge för respektive HSB-förening utifrån verksamhet, personal och ekonomi
- Fördjupad samverkan mellan HSB-föreningarna utifrån verksamhet, personal och ekonomi
- Sammanslagning av verksamheterna utifrån verksamhet, personal och ekonomi
- Rekommendation utifrån SWOT för respektive verksamhet

Arbetet överenskomms vara klart senast sista oktober. Samtliga utredningsrapporter bifogas som bilagor. Nedan återfinns sammanfattning av arbetsgruppernas rekommendationer.



FINANSIELLT (se kap 7, sid 16)

Rapport inklusive analyser har tagits fram av Christer Weglin och Peter Larsen. Underlag för rapporten har tagits fram av Henning Hansen och Kristina Sjöberg samt Mats Persson, vd och ekonomichef, på HSB Bostad.

Sammanfattande rekommendation utifrån ett finansiellt perspektiv:

Vår rekommendation i ett finansiellt perspektiv är att styrelsen överväger en fusion mellan NSS och Stockholm. En sådan fusion skapar en väsentligt ökad stabilitet för medlemmar/ägare och medarbetare i NSS och stärker utvecklingsförmågan för befintlig verksamhet inom NSS:s geografiska område. Styrelse och ledning bör mot bakgrund av detta och med omsorg medlemmar/ägare och medarbetare snarast inleda samtal om ett samgående med HSB Stockholm.

Styrgruppens analys utifrån medlems- och kundnytta:

Den sammanslagna föreningen vinner skalfördelar samt får en starkare position på Stockholmsmarknaden vad gäller såväl egna fastigheter, förvaltning som nyproduktion samt kommande investeringar. HSB Bostad får dessutom en tydligare ägare vilket kan förväntas stärka bolagets position samt underlätta bolagets finansiering. Sammantaget leder detta till ökad medlemsnytta för medlemmarna i såväl Norra Stor-Stockholm som Stockholm.

1. PARLAMENTARISKT

Rapport inklusive analyser har tagits fram av Michael Wallbom och Thomas Karlsson.

Sammanfattande rekommendation utifrån ett finansiellt perspektiv:

Genom fusion blir det en starkare HSB-förening såväl lokalt som nationellt. Viktigt att säkerställa det lokala inflytandet och den lokala närvaron.

Styrgruppens analys utifrån medlems- och kundnytta:

En fusion leder till en starkare parlamentarisk organisation där NSS verksamhetsområde inordnas i HSB Stockholms parlamentariska distriktsorganisation. Genom distriktsorganisationen säkerställs det lokala inflytandet genom att NSS kommer utse elva av 60 fullmäktige samt även utse del av bostadsparernas 40 fullmäktige. Distriktsverksamheten kopplas till HSB-kontoret Järfälla.

HSB-föreningen blir även starkare som kravställare gentemot HSB Riksförbund och dess dotterbolag.

2. FÖRVALTNING

Rapport inklusive analyser har tagits fram av Helena Wester och Sofie Roy-Norelid.

Sammanfattande rekommendation utifrån ett finansiellt perspektiv:

En fusion mellan verksamheterna skulle främst medföra en större och mer samlad marknad på vilken vi kan vara tydligare mot kund med hur vårt erbjudande ser ut. I dagsläget befinner vi oss i en geografiskt närliggande verksamhet och erbjuder olika tjänster under samma varumärke, vilket blir förvirrande för kund.

En fusion skulle skapa förutsättningar för ett bredare och mer komplett erbjudande där vi kan stärka våra specialisttjänster, öka vår möjlighet till analys av kund och därmed utveckla vår rådgivande verksamhet. Vi kan samla specialister inom ett område så att de får en bredare plattform att stå på och ökad möjlighet till specialisering inom sitt område.

Styrgruppens analys utifrån medlems- och kundnytta:

- Samverkansfördelar innebär mer prisvärda tjänster till kund.
- Stora samverkansfördelar på tex MOKS (KOMS) och felanmälan bidrar till effektivisering och ökad tillgänglighet samt vara mindre sårbara.
- Större säkerhet i kundkännedom och Compliance.
- Större möjligheter att ta emot digitala verktyg samt lära ut till förtroendevalda.
- Utveckling av nya tjänster som specialister och rådgivning underlättas i en större organisation.
- Kunna erbjuda specialtjänster såsom nyckeltalsanalyser, lånefinansiering etc.
- Större utvecklingsmöjligheter bidrar till att behålla och utveckla personalen.

3. HYRESFASTIGHETER

Rapport inklusive analyser har tagits fram av Johnny Forsell och Anders Joachimsson.

Sammanfattande rekommendation utifrån ett finansiellt perspektiv:

Den samlade bedömningen är därmed att en fusion är det samverkansalternativ som bör gås vidare med om syftet är att uppnå effektivitet, ökad lönsamhet och ökad medlemsnytta.

Styrgruppens analys utifrån medlems- och kundnytta:

En sammanslagning skapar en effektivare förvaltning av fastighetsportföljerna genom bättre nyttjande av resurser, kompetens, systemstöd och processer. Den samlade ekonomiska lönsamheten förstärks. Ett ökat marknadsområde ger fler investerings och transaktionsmöjligheter vilket bidrar till att förstärka hyresrättsaffären och framförallt erbjudandet till våra bosparande medlemmar.

4. NYA BOSTÄDER

Rapport inklusive analyser har tagits fram av Johnny Forsell och Petrus Jansson.

Sammanfattande rekommendation utifrån ett finansiellt perspektiv:

Vi blir starkare mot Bostad, tydligare kravställare, kan effektivisera våra rutiner/processer/arbetssätt.

Styrgruppens analys utifrån medlems- och kundnytta:

Ett ökat eget kapital möjliggör en starkare och slagkraftigare part relativt våra kommuner.

Det blir en starkare beställare (byggande styrelser) gentemot entreprenören HSB Bostad, tydligare kravställare och mindre sårbara vid nedgång/uppgång av nyproduktionen.

Sammantaget leder en fusion till att kommande nyproducerade föreningar får bättre överlämnande-process med effektivare garantihantering och nöjdare medlemmar.

5. MEDLEM & MARKNAD

Rapport inklusive analyser har tagits fram av Arash Redstrom och Erica Nordström.

Sammanfattande rekommendation utifrån ett finansiellt perspektiv:

En fusion innebär tillfälligt merarbete på samma sätt som vid utökad samverkan, men en fusion innebär att merarbetet endast är tillfälligt för att sedan leda till stora möjligheter att stärka verksamheten och vårt erbjudande samt effektivisera arbetet. Det finns mycket starka fördelar med en fusion, alltifrån ökat medlemsinflytande till att öka medlemsnyttan och möjligheter att driva utveckling.

Eftersom NSS idag inte har kommunikationsavdelning kommer samtliga målgrupper att vinna stort på en fusion, och effekten kommer att synas ganska omgående. Det är alltifrån medlemskommunikation och marknadsplaner till stöd till ledare i samband med förändringar och stärkande internkommunikation.

Styrgruppens analys utifrån medlems- och kundnytta:

- Lägre medlemsavgift för brf där utbildningar dessutom ingår.
- Genom distriktverksamheten kan utbildningar/ opinionsaktiviteter genomföras lokalt. Aktiv seniorverksamhet
- Medlemmarna får tillgång till 4 124 hyreslägenheter.
- Flera arbetar med medlemsfrågorna vilket innebär ökad kompetens inom olika områden och bättre tillgänglighet.
- Tillgång till egna jurister.
- Samordning ger ekonomiska möjligheter till att utveckla och modernisera medlemskapet.
- Satsning på digitala verktyg där vi kan nå nya grupper samt större möjligheter till digitala utbildningar och webinarier.
- Bättre möjligheter att kommunicera och marknadsföra medlemskapet/bosparandet.
- Kunna erbjuda boendesocialt stöd.
- Enskilda medlemmar fördubblar sitt insatskapital (HSB NSS).
- HSB Norra Stor-Stockholm saknar helt personal för gällande kommunikation, marknad och press. HSB Stockholm har en egen avdelning vilket bidrar till bättre kommunikation, synlighet i press, påverkansmöjligheter och synlighet i debatter.

6. EKONOMI/ADMINISTRATION

Rapport inklusive analyser har tagits fram av Kristina Sjöberg och Henning Hansen.

Sammanfattande rekommendation utifrån ett finansiellt perspektiv:

En fusion är enda sättet att uppnå synergier mellan ekonomiavdelningarna då man behöver samla allt data inom samma system för att effektivisera och öka kvalitén på ett kostnadseffektivt sätt.

En fusion ger dessutom HSB NSS medlemmar en ökad ekonomisk trygghet då HSB Stockholm har en stark balansräkning och kapitalbas (framförallt inom inlåningsverksamheten).

En fusion vill tillika medföra att HSB NSS medlemmar kommer erbjudas in-house juridisk rådgivning.

Styrgruppens analys utifrån medlems- och kundnytta:

Större medlemsnytta genom bättre finansiellt underlag för:

- Service till medlemmarna
- Byggproduktion
- Fastighetsägande
- Specialistkompetens
- IT utveckling
- Personalutveckling
- Kommunikation/marknadssatsningar

7. HR

Rapport inklusive analyser har tagits fram av Ann-Sofie Lundmark.

Sammanfattande rekommendation utifrån ett finansiellt perspektiv:

Båda verksamheterna har under längre tid genomgått förändringar och kommer fortsatt genomgå omfattande förändringar. Ett fördjupat samarbete oavsett form är ytterligare en förändring att förhålla sig till.

Styrgruppens analys utifrån medlems- och kundnytta:

Stort HR team skapar möjligheter till utveckling och personalstöd vilket kan bidra till att behålla personal, bidra till att HSB fortsatt betraktas som branschens bästa arbetsgivare. Digitaliseringen leder till ett omställningsarbete som kräver ytterligare HR-resurser.

8. IT/DIGITALISERING

Rapport inklusive analyser har tagits fram av Kristina Sjöberg och Johan Ström.

Sammanfattande rekommendation utifrån ett finansiellt perspektiv:

En fusion innebär momentant merarbete på samma sätt som vid utökad samverkan, ökad belastning i ett redan ansträngt läge.

Eftersom det är möjligt att ta ett större grepp om vad som ska göras, och att det inte där uppstår diskussioner och konflikter mellan parterna, kommer det att finnas betydligt bättre förutsättningar att driva processen tydligare. Mindre risk för att komplexa, och enkla, interna potentiella konfliktytor ska förbli olösta. Kan sannolikt ha en tydligare och snabbare process än vid fördjupat samarbete. Det innebär vidare att då kommer föreningarna snabbare att kunna fokusera på att skapa mer kundnytta snarare än att lösa interna friktioner och konflikter som kan uppstå ur att ett "mellanläge" skapas.

Styrgruppens analys utifrån medlems- och kundnytta:

- Investeringar och mottagande av nya digitala verktyg underlättas.
- Processutveckling för effektivisering.
- Gemensamma IT verktyg ger lägre kostnader.
- Möjlighet att utbilda medlemmar/kunder/ personal i nya IT-verktyg.

9. HÅLLBARHET/KVALITET

Rapport inklusive analyser har tagits fram av Anna Bengtsson och Catherina Fored.

Sammanfattande rekommendation utifrån ett finansiellt perspektiv:

Vi blir en starkare gemensam röst som kan driva hållbarhetsfrågor. Det arbete som gjorts i HSB Stockholm kan på ett smidigare sätt lyftas in i HSB NSS processer och rutiner. Beslut kring hållbarhetsfrågan är inte valbara och behöver inte anpassas för att passa HSB NSS befintliga arbetssätt utan då pekar vi tydligare mot att ett gemensamt arbetssätt är det som gäller. Sparar både tid och pengar.

Styrgruppens analys utifrån medlems- och kundnytta:

Genom en fusion kan HSB NSS fullt ut dra nytta av kompetens och stöd som arbetats och kommer arbetas fram. Detta gäller allt från checklistor på hur en brf kan arbeta mer hållbart, säkerställande av lagefterlevnad, hållbarhetsprogram för ROT-projekt, hållbarhetssäkrade leverantörsbedömningar, redovisning av nyckeltal utifrån Kompassen samt utbildningar för brf och personal.

7. FINANSIELLT

Övergripande analys av HSB Norra Stor-Stockholm och effekter vid en fusion mellan HSB Norra Stor-Stockholm och HSB Stockholm

SAMMANFATTNING

Uppdraget

Mot bakgrund av det uppdrag vi erhållit från utredningsgruppen (styrgruppen) har vi analyserat HSB Norra Stor-Stockholms (NSS) ekonomi med syftet att ge en bedömning av föreningens överlevnadsförmåga och samtidigt ge rekommendationer inför framtiden.

Norra Stor-Stockholm

Sammanfattningsvis är vår bedömning att föreningen har fortsatt överlevnadskraft de kommande fem åren om finansieringen är stabil. Finansieringens stabilitet är beroende av föreningens resultatgenereringsförmåga, de två fastigheternas marknadsvärden och ägarnas förtroende för HSB-föreningen i allmänhet och inlåningen i synnerhet. Vår bedömning är att föreningen utan byggintäkter eller fastighetsförsäljningar inte kommer att uppvisa positiva resultat de närmaste åren. Utredningen visar en negativ påverkan på eget kapital med cirka 100 mkr för perioden 2021–2025 främst till följd av svag lönsamhet i förvaltningsverksamhet samt betydande investeringskostnader i kombination med uteblivna intäkter från byggverksamhet. Utan likviditetstillskott från byggverksamheten redovisar föreningen även negativa kassaflöden. Detta har varit fallet de senaste åren. Vår rekommendation i ett finansiellt perspektiv är därför att styrelsen överväger en fusion mellan NSS och Stockholm. En sådan fusion skapar en väsentligt ökad stabilitet för medlemmar/ägare och medarbetare i NSS och stärker utvecklingsförmågan för befintlig verksamhet inom NSS:s geografiska område. Styrelse och ledning bör mot bakgrund av detta och med omsorg om medlemmar/ägare samt medarbetare snarast inleda samtal om ett samgående med Stockholm. Förutom ett säkerställande av föreningens överlevnad skulle en fusion medföra en ökning av medlemmarnas respektive andelsvärden med mer än 100 % till följd av Stockholms starkare balansräkning. I jämförelse kan konstateras att Stockholms medlemmars andelsvärden på motsvarande sätt tappar 9 % i värde vid en fusion. Den totala värdeökningen för NSS:s medlemmar uppgår vid ett samgående, per 31 december 2019, till 434 mkr. Vår övergripande uppfattning är dock att ett samgående på Stockholmsmarknaden gynnar bägge parter på 3–5 års sikt. Den sammanslagna föreningen vinner skalfördelar samt får en starkare position på Stockholmsmarknaden vad gäller såväl förvaltning som nyproduktion. Bostad

får dessutom en tydligare ägare vilket kan förväntas stärka bolagets position samt underlätta bolagets finansiering. Sammantaget leder detta till ökad medlemsnytta för medlemmarna i såväl Norra Stor-Stockholm som Stockholm.

Den fusionerade föreningen

En fusionerad förening skulle per 31 december 2019 ha redovisat en omsättning om 2,5 mdkr och ett rörelseresultat om 91 mkr för verksamhetsåret 2019. Balansomslutningen skulle ha uppgått till 11,2 mdkr och det egna kapitalet till 2,2 mdkr. Soliditeten skulle ha uppgått till 20 %. Justerat för övervärden i fastighetsbeståndet skulle eget kapital respektive soliditet uppgått till 6,6 mdkr respektive 59 %. Ingen uppskjuten skatt har beräknats på övervärdena. Det är viktigt att notera att detta endast är konsolidering av resultaten från 2019. Inga rationaliseringar har ännu vidtagits, inga skalfördelar har ännu utvunnits.

Vi bedömer att det finns totalt 81 mkr i skattemässiga underskott i NSS vid utgången av 2020 som fortlever i den fusionerade föreningen. Den fusionerade föreningen har större möjligheter att nyttja dessa underskott i framtiden.

ANALYS AV NSS

Övergripande antaganden

Vi har gjort analysen med antagande om att positiva nettoresultat från nyproduktion uteblir de närmaste 5 åren, att kommande utvecklingskostnader för IT och personal är höga och att konkurrenssituationen på Stockholmsmarknaden är fortsatt hård. Vidare att föreningen önskar ha god förmåga att attrahera kompetens och att utveckla befintlig kompetens. Vi har även i vår analys utgått från att styrgruppens önskemål är att medlemsnyttan skall vara i fokus. Detta för att undvika suboptimering inom de två organisationerna.

Bygg- och finansieringsverksamheten

NSS har idag tre pågående säljstartade projekt; Trim i Kallhäll, Silverskatten i Sigtuna och Kvarnstugan i Jakobsberg. Resultaten från dessa projekt förväntas sammantaget bli negativa, se nedan under rubriken NSS:s resultatutveckling 2021–2025.

Projektet Kvarnbacken i Jakobsberg och Viksjö IP i Viksjö kan startas men i dagsläget finns ingen säker uppfattning om startår och om positiva resultat kan

genereras. Det finns dessutom projekt som är villkorade och ej tillträdade i de fyra kommunerna Järfälla, Sollentuna, Väsby och Sigtuna. Dessa går enligt Bostads bedömning i dagsläget inte att värdera.

Riskexponeringen i byggprojekt kräver idag ett stort eget kapital för att det ska vara finansiellt tryggt och för att finansieringskostnaden ska bli rimlig. Förvisso drivs nyproduktionen i samverkan med HSB Stockholm, HSB Produktion och HSB Södertörn via HSB Bostad men behovet av kapital i produktionsledet är stort både för kommande markförvärv, produktion och som buffert i kristider. Vår bedömning är att NSS inte har den resultatgenereringsförmåga och finansiella styrka som krävs för att bära den risk som uppstår i en mer expansiv framtida produktion i verksamhetsområdet. Stockholm är ekonomiskt mycket stabilt med en bättre lönsamhet exklusive byggintäkter. Allt i övrigt talar för en utveckling mot större enheter på de större marknaderna för att få ekonomi att finansiera framtida byggproduktion. En sådan utveckling inom HSB-rörelsen gynnar därför nuvarande och framtida medlemmar i såväl NSS som Stockholm.

Vår bedömning är att HSB gynnas av en fusion mellan föreningarna vad avser framtida externa finansieringsmöjligheter. En större aktör i Stockholmsregionen blir en finansiellt starkare aktör med en större geografisk marknad vilket borde öka bankernas intresse för att erbjuda förmånligare finansieringsvillkor. Inte minst torde detta gälla Bostad som efter en fusion kommer att bli ett konsoliderat dotterbolag till den sammanlagda föreningen då ägandet kommer att överstiga 50 %. En tydligare ägare ökar sannolikt möjligheterna för Bostad att finna gynnsam finansiering.

Förvaltningsverksamheten

Stor-Stockholm är ett mycket prispressat område för förvaltningstjänster jämfört med alla andra områden i Sverige där konkurrensen är lägre och möjligheterna att attrahera och behålla kunder och personal är betydligt högre.

Marknadssituationen i regionen och konkurrensen på förvaltningssidan gör det svårt och allt dyrare att fortsatt skapa en effektivare organisation med en relativt hög overhead-kostnad. Redan en rimlig fördelning av de kommande kostnaderna för IT-investeringar är en mycket tung belastning för förvaltningskalkylen de kommande åren. Alla HSB-föreningar måste i det perspektivet upp i värdekedjan, framför allt inom storstadsområdena och allra mest i den hårt konkurrensutsatta Stockholmsregionen. Ovanstående kräver betydande investeringar och en organisation där framför allt kostnader för administration och overhead kan hållas på en rimlig nivå sett till helheten.

Verksamheter med stor osäkerhet vad gäller lönsamhet och på sikt även överlevnad kan ofta vara frustrerande för medarbetare och leda till kompetenstapp. De mest kompetenta medarbetarna har alltid goda förutsättningar att finna en alternativ anställning hos en arbetsgivare med högre lönsamhet och bättre utvecklingsmöjligheter. Detta gäller främst de medarbetare som ännu inte närmar sig pensionsåldern och som kan förväntas leda verksamhetsutvecklingen under en längre tid. Det är ett direkt hot mot föreningens möjligheter att utveckla verksamheten vilket ej bör underskattas.



HSB – där möjligheterna bor

HSB Stockholm
112 84 Stockholm | Fleminggatan 41
010-442 10 00
hsb.se/stockholm

HSB Norra Stor-Stockholm
Vasaplatsen 4, Jakobsberg
Tel. 010-442 50 00
hsb.se/norrastorstockholm