Gotlandshem AB yttrande angående ”En jämförande analys av Gotlandshem AB effektivitet i förhållande till likvärdiga fastighetsbolag”

Gotlandshems uppskattar möjligheten att yttra sig om den genomförda analysen. Bolagets bedömning är att analysen svårligen kan användas som underlag för fortsatt analys av potentiella effektiviseringar. Analysen bortser från ett antal viktiga faktorer som är avgörande för att kunna värdera bolagets effektivitet. De två främsta faktorerna är att antal medarbetare inte kan nyttjas som nyckeltal då det inte tar hänsyn till anställd personal kontra upphandlad kompetens, samt det faktum att investeringar inte är en del av analysen. De årliga investeringarna de kommande åren motsvarar en ansenlig del av bolagets totala kassaflöde. Då investeringarna är höga under många år har bolaget bedömt det som effektivt att styra och följa upp dessa med egen personal istället för upphandlad kompetens.

Sammanfattande synpunkter

Analysen beskriver korrekt att Gotlandshem som koncern har en högre bemanning än många av de jämförda bostadsbolagen. För att förstå vad detta innebär krävs dock en djupare analys av hur personalresurserna används, vilket uppdrag koncernen har att genomföra samt hur verksamheten organiseras. En jämförelse baserad enbart på antal anställda riskerar att ge en ofullständig bild eftersom bostadsbolag i varierande grad väljer att utföra verksamhet i egen regi eller genom externa leverantörer, ramavtalsparter, konsulter och underentreprenörer. Ett bolag med en låg egen bemanning kan därför ha betydande resurser knutna till verksamheten som inte framgår av statistiken över antalet medarbetare, medan ett bolag som valt att bygga egen kompetens får en högre redovisad personalstyrka men samtidigt en lägre extern resursförbrukning. För att bedöma den faktiska resursinsatsen och effektiviteten behöver därför både interna och externa resurser beaktas. I Gotlandshems fall behöver jämförelsen också ses i ljuset av den organisationsförändring som genomfördes i januari 2026, där verksamheten delades upp i flera bolag. Gotlandshem AB, som ansvarar för förvaltningen av bostadsbeståndet och ledning av koncernen, har i dag strax cirka 55 medarbetare. Verksamheter och funktioner som i många andra bostadsbolag köps in externt eller organiseras på annat sätt har vi i stället valt att samla i olika dotterbolag. Syftet är bland annat att skapa en tydligare kostnadsbild, ökad transparens och i längden bättre förutsättningar för relevanta jämförelser med andra aktörer på marknaden.

Det är också viktigt att skilja mellan utvecklingen av antalet medarbetare och utvecklingen av lönekostnaderna. Under senare år har arbetsmarknaden präglats av hög inflation, betydande

löneökningar och en ökad konkurrens om specialistkompetens. Samtidigt har Gotlandshem rekryterat medarbetare inom kvalificerade specialist- och projektroller, ett medvetet val för att bygga upp egen projekt- och investeringskompetens. Denna kompetens behövs för att möta bolagets omfattande investerings- och utvecklingsbehov, uppskattade till omkring 5 miljarder kronor, och för att leva upp till ägardirektivets krav på nyproduktion, hantera underhållsskulden samt aktivt bidra till Gotlands långsiktiga bostadsförsörjning och genomförandet av RUS 2040. En betydande del av dessa resurser arbetar med investeringar i fastighetsbeståndet som syftar till att säkra fastigheternas långsiktiga värde, modernisera det åldrande beståndet, minska energianvändningen och reducera framtida driftkostnader samt hitta hållbara lösningar för att hantera den vattenbrist som råder under stora delar av året på ön. En analys av lönekostnadsutvecklingen behöver med andra ord beakta såväl marknadsläget som förändringar i kompetensprofil och ansvarsnivå, inte enbart antalet medarbetare.

Analysen identifierar även höga mediakostnader som en av bolagets/koncernens största ekonomiska utmaningar. Den bedömningen delar Gotlandshem. Kostnadsutvecklingen måste ses i relation till den ökade förbrukningen. Även inom detta område har koncernen förstärkt sin projekt- och investeringskapacitet. På Gotland är kostnaderna för fjärrvärme och VA höga jämfört med stora delar av landet, vilket innebär att energieffektiviserande åtgärder och tekniska investeringar har stor betydelse för bolagets/koncernens långsiktiga ekonomi. För att minska dessa kostnader krävs omfattande investeringar i det befintliga beståndet. Sådana investeringar förutsätter kvalificerade projektresurser med förmåga att planera, leda och genomföra komplexa ombyggnads- och utvecklingsprojekt. Investeringarna är därmed inte en kostnadsdrivande verksamhet i sig, utan ett verktyg för att sänka framtida kostnader och stärka fastigheternas avkastningsförmåga över tid.

Mot denna bakgrund bör den ökade bemanningen inte betraktas som en ökning av den löpande kostnadsmassan, utan som en strategisk satsning för att bygga den kapacitet som krävs för att genomföra nödvändiga investeringar och uppfylla ägarens uppdrag. Om Gotlandshem inte hade byggt upp denna investeringskapacitet hade bolaget/koncernen fortsatt stått inför höga mediakostnader, en växande underhållsskuld och begränsade möjligheter att genomföra den nyproduktion som efterfrågas. Vår bedömning är därför att den förstärkta kompetensen är en förutsättning för att långsiktigt förbättra driftnettot, minska kostnadsutvecklingen, värdesäkra fastighetsbeståndet och säkerställa att bolaget/koncernen kan möta både dagens och morgondagens krav från ägare, hyresgäster och samhälle. Vi vet också att flera av de bolag som finns med i jämförelsen har väldigt stora återinvesteringsbehov som man ännu inte har konkreta planer för att hantera. De följer med intresse vårt arbete och här finns goda möjligheter till erfarenhetsutbyte.

En stor del av de investeringar som nu genomförs avser åtgärder som hade behövt påbörjas för många år sedan. Erfarenheten visar att uppskjutna investeringar sällan minskar kostnaderna över tid. Tvärtom

riskerar eftersatt underhåll att leda till följdskador och ett ökat framtida investeringsbehov. Att stärka investeringskapaciteten är därför en viktig förutsättning för att hantera den underhållsskuld som byggts upp och samtidigt säkerställa ett långsiktigt hållbart fastighetsbestånd.

Avslutningsvis vill vi tydliggöra att bolaget inte delar slutsatserna som presenteras i bland annat tjänsteskrivelsen. Gotlandshem drar slutsatsen att det är ytterst komplext att jämföra olika verksamheter inom fastighetsbranschen då graden av köpta tjänster i förhållande till egen förmåga gör det svårt att jämföra. Därtill är den mest likvärdiga jämförelsefaktorn i branschen driftnetto, som inte reflekterar vare sig investeringar eller återinvesteringar. Det blir något trubbigt att beskriva personalkostnader som en post som kan minskas för att frigöra medel för investeringar. Det förutsätter ju att personal inte behövs, något som inte stämmer i Gotlandshems fall såsom beskrivits ovan. Att upphandla externa resurser för att täcka eventuella behov av personal innebär i de flesta fall mer än 15 procent ökade kostnader utöver den upphandlings- och beställarkompetens som krävs. Det är en av huvudanledningarna till varför vi valt att bygga egen kompetens i företaget. Den andra huvudanledningen är att vi tror på att en generellt ökad specialisering och kompetenshöjning lyfter hela företaget på sikt och möjliggör den förflyttning vi har i uppdrag att genomföra.

Joakim Martell

VD