



Borgarráð

Reykjavík, 6. janúar 2026

MSS25110099

Endurskoðun viðskiptalíkans Félagsbústaða með hliðsjón af sjálfbærni félagsins

Lögð er fram til kynningar skýrsla verkefnahóps (spretthóps) sem falið var að endurskoða viðskiptalíkan Félagsbústaða og meta mismunandi leiðir til að tryggja sjálfbærni í rekstri félagsins. Skýrslan ber heitið *Frá skuldsettum vexti til sjálfbærni – Fjármögnun og uppbygging Félagsbústaða – Nýtt viðskiptalíkan*.

Heiða Björg Hilmisdóttir
borgarstjóri

Hjálagt:

Félagsbústaðir – Skýrsla verkefnahóps – Frá skuldsettum vexti til sjálfbærni, dags. október 2025.

Skilabréf borgarritara og sviðsstjóra fjármála- og áhættustýringarsviðs: Sjálfbærni í rekstri Félagsbústaða – viðskiptalíkan, dags. 20. nóvember 2025.

Áhættumat: Innleiðing aðgerðaáætlunar Félagsbústaða, dags. nóvember 2025.



Reykjavík

Frá skuldsettum vexti til sjálfbærni

FJÁRMÖGNUN OG UPPBYGGING FÉLAGSBÚSTAÐA – NÝTT VIÐSKIPTALÍKAN

OKTÓBER 2025

MEÐLIMIR VERKEFNAHÓPS UM SJÁLFBÆRNI Í REKSTRI FÉLAGSBÚSTAÐA:

STEFANÍA SCHEVING THORSTEINSSON, ÁHÆTTUSTJÓRI

GUNNAR GUNNARSSON, FJÁRMÁLASÉRFRÆÐINGUR FAS

KRISTJANA GUNNARSDÓTTIR, SKRIFSTOFUSTJÓRI VEL

INGA BORG, FJÁRMÁLASÉRFRÆÐINGUR VEL

SIGRÚN ÁRNADÓTTIR, FRAMKVÆMDASTJÓRI FÉLAGSBÚSTAÐA

DANIELA KATARZYNA ZBIKOWSKA, VERKEFNASTJÓRI

Efnisyfirlit

Frá skuldsettum vexti til sjálfbærni	0
Samantekt	3
Rót vandans - Ósjálfbær uppbyggingarstefna:.....	4
Frá skuldsettum vexti til fjárhagslegrar sjálfbærni:.....	5
A. Bein fjárhagsleg þátttaka eigandans	5
B. Hækkun á leiguverði sem nemur 1,5% hækkun	6
C. Sjálfbær fjárfestingarstefna og virk eignastýring	6
D. Nýtt leigufyrirkomulag byggt á greiðslugetu	6
E. Innri hagræðing og skilvirkari nýting eigna	7
F. Nýtt uppbyggingarlíkan: Að tryggja framboð hagkvæmra íbúða	7
G. Hærra hlutfall félagslegra íbúða í nýbyggingum	8
Frá vítahring til fjárhagslegrar sjálfbærni	8
Næstu kaflar	9
1. Hvers vegna vöxtur hefur veikt fjárhag Félagsbústaða	10
2. Stoðir sjálfbærs rekstrarlíkans – ítarleg umfjöllun	11
A. Bein fjárhagsleg þátttaka eigandans	12
B. Hækkun leiguverðs sem nemur 1,5% hækkun	14
Staða sjóðstreymis – Þörf á tímabundnu svigrúmi	14
Umfang og áhrif – Hvers vegna 3% er nægjanlegt.....	14
C. Sjálfbær fjárfestingarstefna og virk eignastýring.....	15
Sjálfbærniþróf fyrir allar nýjar fjárfestingar:	15
Hámörkun eignasafnsins – Endurskipulagning og sala á óhagkvæmum eignum: ..	16
Endurfjármögnun sem drifkraftur vaxtar:	17
D. Frá almennum leiguverðshækkunum til tekjutengdrar leigu	18
Ný nálgun: leiga eftir greiðslugetu	18
E. Innri hagræðing og skilvirkari nýting eigna	19
Betri nýting húsnæðis - rétt stærð fyrir hvert heimili:.....	20
Farsæl búseta með vandaðri úthlutun	21
Stöðvum misnotkun: Framleiga í hagnaðarskyni	23
F. Nýtt uppbyggingarlíkan: Að tryggja framboð hagkvæmra íbúða	24
Fjármögnunarlíkanið í þremur skrefum.....	25

G.	Hærra hlutfall félagslegra íbúða í nýbyggingum	26
	Frá stefnumótun til aðgerða	27
3.	Sviðsmyndagreining: Leiðir að sjálfbærum vexti og hvað á ekki að gera	27
	Sviðsmynd A: Ytri stuðningur án innri umbóta	29
	Sviðsmynd B: Eiginfjárframlag, leiguverðshækkun og innleiðing hluta innri umbóta	30
	Sviðsmynd C: Eiginfjárframlag, leiguverðshækkun og umbætur innleiddar að fullu	31
	Sviðsmynd D: Hærra eiginfjárframlag í upphafi, minni leiguverðshækkun, hærra stofnframlag frá ríkinu og umbætur innleiddar nánast að fullu	32
	Sviðsmynd E: Hærra eiginfjárframlag í upphafi, minni leiguverðshækkun, hærra stofnframlag frá ríkinu og umbætur innleiddar að fullu	33
	Sviðsmynd F: Leiguverðshækkun upp á 1,5%, 250 milljón króna eiginfjárframlag, engar innri umbætur og haldið áfram að kaupa með neikvæðu sjóðstreymi	34
	Niðurstaða:	35

Samantekt

Félagsbústaðir standa á tímamótum. Félagið hefur á síðustu árum byggt upp stærra og fjölbreyttara íbúðasafn en nokkru sinni fyrr og þannig styrkt einn af hornsteinum félagslegrar velferðar í Reykjavík — að tryggja fólki öruggt og viðráðanlegt húsnæði.

Uppbyggingin hefur þó verið drifin áfram á þröngum rekstrargrunni. Leiguverði er meðvitað haldið lágu til að vernda leigjendur, en það sama fyrirkomulag hefur þrengt að svigrúmi félagsins til að mæta hækkandi kostnaði ásamt því að standa undir nýjum fjárfestingum. Veltufé frá rekstri stendur naumlega undir afborgunum og viðhaldi eigna, og stýring á sjóðstreymi félagsins er því – í samræmi við eðli félagslegra húsnæðisfélaga – línudans þar sem lítið má út af bera.

Tilgangur þessarar skýrslu er ekki að draga í efa slíkt rekstrarform, sem er dæmigert fyrir óhagnaðardriffin húsnæðisfélög, heldur að greina hvernig tryggja megi áframhaldandi uppbyggingu án þess að grafa undan fjárhagslegum stöðugleika eða ógna rekstrargrundvelli félagsins.

Hingað til hefur uppbygging eignasafnsins fyrst og fremst miðað að því að fjölga íbúðum eins hratt og mögulegt hefur verið hverju sinni, enda biðlisti eftir félagslegu húsnæði langur. Til að ná því markmiði hefur félagið nýtt skuldsetningu til fulls og fjármagnað ný kaup að mestu með lánum, árum saman, án beins eiginfjárframlags við kaup. Sú leið hefur gert félaginu kleift að mæta brýnni þörf, en jafnframt aukið viðkvæmni í rekstrinum.

Þegar eignir eru teknar inn í safnið með fullri lántöku koma þær inn á neikvæðu sjóðstreymi, sem dregur smám saman úr jákvæðu sjóðstreymi eldri eigna, þar til að veltufé frá rekstri nægir ekki lengur til að standa undir lánagreiðslum og viðhaldi eigna. Ef ekki kemur til sérstakrar raunhækkunar á leiguverði eða sérstaks eiginfjárframlags frá eiganda skapast hætta á greiðsluferðileikum – jafnvel þótt fjárfestingin sjálf sé hagkvæm til lengri tíma, til dæmis vegna íbúða sem keyptar eru á samningsbundnum grundvelli kaupréttar.

Á undanförnum árum hefur verið gripið til beggja úrræðanna – almennra leiguverðshækkana og eiginfjárframlags – til að halda rekstrinum í jafnvægi. Það er eðlileg afleiðing þeirrar stefnumörkunar eigandans sem byggir á því að hámarka fjölda nýrra eigna með fullri skuldsetningu. Þannig hefur myndast vítahringur þar sem hraður vöxtur krefst sífellt nýrra inngripa eigandans til að halda sjóðstreymi félagsins stöðugu.

Það er meginniðurstaða þessa vinnuhóps að ný stefna í fjárfestingum verði byggð á þeirri grundvallarreglu að hver ný eign sem Félagsbústaðir kaupir skuli skila jákvæði sjóðstreymi frá fyrsta degi. Til þess þarf að draga úr skuldsetningu við ný kaup og beina fjárfestingum að íbúðum á hagkvæmu verði, þar sem leigutekjur geta staðið undir rekstri án þess að þurfa almennar hækkanir á leigu.

Slík nálgun getur í fyrstu þýtt hægari fjölgun eigna, en þær eignir sem bætast við myndu styrkja fjárhagsstöðu félagsins í stað þess að veikja hana. Með tiltölulega hóflegu eiginfjárframlagi eigandans næstu fimm árin væri unnt að tryggja regluleg kaup á nýjum íbúðum sem, með jákvæðu sjóðstreymi sínu, myndu smám saman bæta rekstrarstöðu félagsins og auka fjárfestingargetu þess.

Þannig myndast arðbær hringur fjárfestinga þar sem hver ný eign eflir sjóðstreymið og skapar grundvöll fyrir næstu fjárfestingu. Eftir nokkur ár myndi árlegur fjöldi nýrra kaupa aftur ná fyrri hæðum – en þá á traustari grundvelli og án þess að kalla á aukna skuldsetningu eða almennar leiguhækkanir.

Með þessu fyrirkomulagi yrði félagið í raun rekið sem hreint rekstrarfélag með félagslegum áherslum, þar sem lág leiga og fjárhagslegur stöðugleiki styðja hvort annað í stað þess að togast á.

Þess ber þó að geta að hóflegar og fyrirsjáanlegar raunhækkanir á leigu kunna að reynast nauðsynlegar til að halda leigugrunni félagsins í eðlilegu samhengi við launaþróun og kostnaðarstig í landinu. Leiguverð má ekki fjarlægjast launastigið um of; hlutfall leigu af ráðstöfunartekjum þarf að haldast innan raunhæfra marka. Þá má gera ráð fyrir að margir kostnaðarliðir félagsins fylgi launaþróun frekar en almennu verðlagi.

Slíkar hækkanir eru þó fyrst og fremst hluti af almennum rekstri, ekki fjárfestingarstefnu. Fjárfestingarstefna félagsins má á hverjum tíma ekki byggjast á almennum raunhækkunum leiguverðs, enda jafngilda slíkar hækkanir tilfærslu byrða milli nýrra og eldri leigjenda.

Það er jafnframt skoðun þessa vinnuhóps að hægt sé að grípa til fjölmargra annarra aðgerða, sem tíundaðar verða hér á eftir og ættu allar að geta styrkt stöðu félagsins umtalsvert og tryggja sjálfbæran vöxt félagsins til langs tíma og festa félagslegt hlutverk þess við traustan grunn.

Rót vandans - Ósjálfbær uppbyggingarstefna:

Kjarninn í vanda félagsins liggur í því hvernig markmiðum eigandans um fjölgun íbúða hefur verið mætt. Markmiðið um 50–75 nýjar íbúðir á ári er metnaðarfullt og í samræmi við samfélagslegt hlutverk félagsins, en aðferðirnar sem notaðar hafa verið hafa reynst rekstrinum þungar.

Hin svokallaða 5% regla þar sem Félagsbústöðum er gert kleift að kaupa allt að 30-40 hagkvæmar íbúðir á ári á grundvelli kaupréttar sem Reykjavíkurborg semur um við úthlutun byggingaréttar er í raun eiginfjárframlag eigandans til félagsins. Þessar íbúðir eru afar hagkvæmar því þær hafa mestu líkurnar á að skila jákvæðu sjóðstreymi frá upphafi, enda að jafnaði 35% ódýrari en íbúðir á markaði. Fjármögnun kaupréttaríbúðanna skilur á milli hvort sjóðstreymi þeirra verði jákvætt eða neikvætt.

Til að ná árlegu stækkunarmarkmiði hefur félagið þó þurft að bæta við kaupum á 20–40 íbúðum á almennum markaði. Slík kaup, sem fjármögnuð eru með 70% vaxtaberandi lánum og 30% stofnframlagi, koma inn í reksturinn með neikvæðu sjóðstreymi. Leigutekjur af þessum íbúðum standa einfaldlega ekki undir fjármagnskostnaði og rekstri þeirra. Þegar fjöldi slíkra eigna bætist við ár eftir ár dregur það smám saman úr jákvæðu sjóðstreymi safnsins og eykur hættu á greiðsluferfiðleikum.

Á árinu 2024 tók stjórn félagsins ákvörðun um að hætta kaupum á markaði svo ná mætti fjárhagslegum sjálfbærnimarkmiðum og í því fólst að stækkunarmarkmiðum var slegið á frest til að verja rekstrargrundvöll félagsins.

Frá skuldsettum vexti til fjárhagslegrar sjálfbærni:

Þróuninni sem lýst er hér að framan er ekki óhjákvæmileg. Hægt er að snúa henni við, en það krefst skýrari stefnu og aga í fjárfestingum. Kjarni þeirrar stefnu er einfaldur: Vöxturinn verður að standa undir sér og styrkja félagið um leið. Hver ný íbúð sem bætist við safnið á að skila jákvæðu sjóðstreymi frá fyrsta degi og þannig leggja sitt af mörkum til að fjármagna næstu fjárfestingu.

Til að ná þessu fram er lagt til að ráðist verði í umbætur á sjö lykilsviðum sem saman mynda heildstæða áætlun um sjálfbæran rekstur og uppbyggingu. Með þessum aðgerðum má breyta vítahring skuldsetts vaxtar í arðbæran hring fjárhagslegrar sjálfbærni og tryggja að Félagsbústaðir geti áfram sinnt sínu samfélagslega hlutverki á traustum grunni.

A. Bein fjárhagsleg þátttaka eigandans

Félagsbústaðir hafa í dag takmarkað svigrúm til að fjárfesta í íbúðum nema með hámarks 70% vaxtaberandi láni, sem skilar neikvæðu sjóðstreymi frá fyrsta degi. Til að komast út úr þeirri stöðu – og jafnframt halda áfram að uppfylla stækkunarmarkmið Reykjavíkurborgar – er nauðsynlegt að borgin komi að því að treysta fjárhagslega sjálfbærni félagsins með beinu eiginfjárframlagi.

Lagt er til að borgin skuldbindi sig til að veita **að lágmarki** 250 milljóna króna árlegt framlag næstu fimm árin. Þetta yrði í reynd ekki nýr útgjaldaliður, heldur markvissari nýting á fjármunum sem þegar er varið í húsnæðisstefnu borgarinnar. Ef farin er sú leið að hækka leigu umfram verðlag yfir allt eignasafnið þyrfti borgin að auka varanlega útgjöld sín til sérstaks húsnæðisstuðnings, um nánast sömu upphæð, án þess að leysa hinn raunverulega vanda.

Með því að veita þetta framlag er verið að fjárfesta í varanlegri lausn fremur en í endurteknum tilfærslum. Um er að ræða tímabundna aðgerð til að færa Félagsbústaði yfir í sjálfbæra vaxtarstefnu. Að fimm árum liðnum verður félagið komið með getu til að fjármagna eigin vöxt með blöndu af rekstrarafgangi, stofnframlögum og hóflegri

lánsfjármögnun. Þannig er tryggt að félagsleg uppbygging verði áfram í samræmi við markmið eigandans – en á sjálfbærum og stöðugum fjárhagsgrunni.

B. Hækkun á leiguverði sem nemur 1,5% hækkun

Fjárhagsstaða Félagsbústaða er þröng. Annars vegar vegna lágmörkunar leiguverðs og hins vegar vegna skuldsettra fjárfestinga í nýjum eignum. Til að tryggja jákvætt sjóðstreymi núverandi eignasafns á meðan unnið er að innleiðingu langtímaumbóta er lögð til raunhækkun á leiguverði sem nemur 1,5% í byrjun árs 2026, samtals 3% raunhækkun á leiguverði á árunum 2025 og 2026.

Þessi aðgerð er hugsuð sem leiðrétting á leigugrunni félagsins. Markmiðið er að færa tekjur nær raunverulegum rekstrarkostnaði og skapa það lágmarks svigrúm í sjóðstreymi sem þarf til að tryggja rekstrarlegt jafnvægi og sjálfbærni til lengri tíma.

C. Sjálfbær fjárfestingarstefna og virk eignastýring

Lykilatriði í viðsnúningi á fjárfestingastefnu Félagsbústaða er að innleiða skýra og ófrávíkjanlega sjóðstreymis- og núvirðiskröfu við allar nýjar fjárfestingar. Grunnreglan verði einföld: Hver einasta nýja eign sem bætist við safnið verður að skila jákvæðu sjóðstreymi frá fyrsta degi.

Þannig er tryggt að áframhaldandi vöxtur grafi ekki undan fjárhagslegum styrk félagsins, heldur styðji hann.

Samhliða nýrri fjárfestingarstefnu er nauðsynlegt að vinna markvisst með það eignasafn sem þegar er til staðar. Lagt er til að gerð verði heildstæð greining á öllu safninu til að bera kennsl á þær eignir sem eru reknar með viðvarandi halla eða lágu nýtingarhlutfalli. Slíkar eignir binda fjármagn sem annars mætti nýta til uppbyggingar eða kaupa á hagkvæmari íbúðum.

Stefnan verði að selja þessar eignir með markvissum hætti og endurfjárfesta andvirðinu að fullu í kaupum á nýjum íbúðum sem uppfylla kröfuna um jákvætt sjóðstreymi.

Þetta er ekki niðurskurður heldur tilfærsla fjármagns – frá óhagkvæmum eignum í arðbærari fjárfestingar. Í stað þess að verja fjármunum í að mæta rekstrarhalla eru fjármunir nýttir til að byggja upp stærra og fjárhagslega öflugra eignasafn sem stendur undir sér til framtíðar.

Til að fylgjast með árangri verður gerð reglubundin greining á eignum innan hvers úthlutunarflokks félagslegs leiguhúsnæðis, þannig að niðurstöður verði mælanlegar og samanburðarhæfar milli ára.

D. Nýtt leigufyrirkomulag byggt á greiðslugetu

Mælt er með að horfið verði frá almennum raunhækkunum á leigu sem leið til að fjármagna vöxt. Slíkar hækkanir eru íþyngjandi fyrir alla leigjendur og leiða jafnframt til aukinna útgjalda fyrir eigandann í formi hærri húsnæðisstuðnings.

Í stað þess er mælt með því að tekið verði upp tekjutengt leigufyrirkomulag sem byggir á greiðslugetu einstaklings. Með því haldast leigugreiðslur langflestra leigjenda áfram óbreyttar – þær fylgja vísitölu og taka mið af lágmarksleigu félagsins hverju sinni – en fyrir lítinn hóp leigjenda, um 5%, sem hefur tekjur yfir viðmiðunarmörkum fyrir félagslegt húsnæði, myndi leiga hækka í áföngum í átt að hámarki sem miðast við um 30% af ráðstöfunartekjum. Leigan yrði þó aldrei hærri en markaðsleiga.

Þessi nálgun tryggir sanngirni í kerfinu: þeir sem hafa burði til að greiða meira leggja hlutfallslega meira af mörkum, á meðan þeir sem standa höllum fæti njóta áfram verndar. Að sama skapi styrkir hún reksturinn án þess að grafa undan félagslegum markmiðum.

Allar breytingar yrðu innleiddar í áföngum og með sveigjanlegum undanpágum eftir aðstæðum, þannig að búsetuöryggi allra leigjenda sé ávallt tryggt.

E. Innri hagræðing og skilvirkari nýting eigna

Lagt er til að ráðist verði í markvissar aðgerðir til nýta eignasafn félagsins sem best. Með tilteknum aðgerðum má auka sanngirni í kerfinu og styrkja rekstrargrunn Félagsbústaða. Hagræðing í rekstri og aukin sanngirni í þjónustu fara saman – þegar eignir eru nýttar af skynsemi og húsnæði úthlutað með festu og réttlæti verður reksturinn bæði stöðugri og sjálfbærari. Áhersla er lögð á þrjá þætti:

- **Betri nýting stærri íbúða:** Með hvatakerfi fyrir flutning úr of stórum íbúðum í hentugra húsnæði má bæta nýtingu eignasafnsins. Slík tilfærsla losar stærri fjölskylduíbúðir fyrir heimili sem hafa raunverulega þörf og stuðlar að réttari dreifingu húsnæðis innan safnsins. Aðgerðin eykur hagkvæmni í rekstri, dregur úr viðhaldskostnaði á undirnýttum eignum og styrkir félagslegt jafnvægi í hverfum.
- **Farsælli búseta með vandaðri úthlutun:** Stöðug búseta er lykilvísir um árangur úthlutunar. Til að ná henni þarf úthlutunarferlið að byggjast á heildstæðu og gagnsæju mati þar sem stuðningsþörf umsækjanda og móttökugeta húsnæðis eru metin samhliða. Með slíkri þörun minnka líkur á árekstrum, flutningum og félagslegri óvissu, og skapast forsendur fyrir festu, öryggi og traust í búsetu og dregur þar með úr þörf fyrir kostnaðarsama milliflutninga.
- **Uppræting misnotkunar á framleigu:** Óheimil framleiga í hagnaðarskyni grefur undan tilgangi félagslegs húsnæðis. Koma þarf á reglulegu eftirliti byggðu á gögnum og tryggja að viðurlög við brotum séu skýr. Á sama tíma skal fræða leigjendur um reglur og ábyrgð til að efla traust og draga úr tilvikum misnotkunar.

F. Nýtt uppbyggingarlíkan: Að tryggja framboð hagkvæmra íbúða

Kaup á íbúðum á grundvelli kaupréttar sem Reykjavíkurborg semur um við úthlutun byggingaréttar hafa reynst Félagsbústöðum afar hagkvæm leið til að fjölga íbúðum. Vandinn er hins vegar sá að framboðið er takmarkað – aðeins um 30–40 íbúðir á ári – og dugar ekki til að mæta þeirri miklu eftirspurn sem er eftir félagslegu húsnæði í borginni.

Til að brúa þetta bil er lagt til að borgin skapi sinn eigin farveg fyrir slíka uppbyggingu með því að koma á fót eigin félagi sem hafi það hlutverk að leiða uppbyggingarverkefni þar sem hluti íbúða er seldur á almennum markaði til að standa undir byggingarkostnaði, en hinn hlutinn rennur inn í félagslega leigukerfið. Þannig verður til sjálfbært uppbyggingarlíkan þar sem sala markaðsíbúða stendur að hluta til undir kostnaði við byggingu félagslegra íbúða.

Með þessu móti getur borgin tryggt Félagsbústöðum stöðugt framboð nýrra íbúða á „kaupréttarverði“ – íbúða sem annars væru einfaldlega ekki í boði – og dregið þannig úr ósveigjanleika markaðarins. Sambærileg líkön hafa verið notuð með góðum árangri í borgum á borð við Vínborg og Helsinki, þar sem slík samblönduð uppbygging hefur tryggt fjölbreytni í búsetu og traustan rekstrargrundvöll félagslegra húsnæðisfélaga.

G. Hærra hlutfall félagslegra íbúða í nýbyggingum

Núverandi regla um að 5% íbúða í nýbyggingum skuli standa Félagsbústöðum til kaups á samningsbundnu kaupréttarverði tryggir 30-40 hagkvæmar íbúðir á ári. Þetta hlutfall er lágt í alþjóðlegum samanburði og dugar ekki til að mæta þeirri miklu eftirspurn sem er eftir félagslegu húsnæði í Reykjavík.

Því er lagt til að hlutfall félagslegra íbúða til handa Félagsbústöðum í nýjum deiliskipulagsáætlunum verði hækkað í áföngum úr 5% í 7,5–10%. Slík hækkun er hófleg í samanburði við borgir á borð við Vínborg og Helsinki, þar sem hlutfallið er jafnan 25–35%, en myndi engu að síður auka verulega aðgengi Félagsbústaða að hagkvæmum kaupréttaríbúðum.

Frá vítahring til fjárhagslegrar sjálfbærni

Samanlagt mynda þær sjö stoðir sem hér hafa verið kynntar heildstæða áætlun sem er ætlað að stöðva þann skuldadrifna vöxt sem hefur einkennt rekstur Félagsbústaða. Þær setja af stað nýja, sjálfbæra hringrás þar sem rekstrarafgangur, söluandvirði eigna og stefnumarkandi eiginfjárframlög fjármagna áframhaldandi uppbyggingu félagsins.

Þegar áhrif tillagnanna eru tekin saman er ljóst að þær hafa burði til að umbreyta fjárhag Félagsbústaða og styrkja veltufé frá rekstri, sem er grundvöllurinn að áframhaldandi uppbyggingu félagsins og sjálfbærni til lengri tíma. Helstu áhrif ráðgerðra aðgerða eru sem hér segir:

- **Bein fjárhagsleg þátttaka borgarinnar (Stoð A):** Að lágmarki 250 m.kr. árlegt eiginfjárframlag næstu fimm ár. Þetta tímabundna framlag leggur grunn að sjálfbærum vexti og gerir félaginu kleift að fjármagna nýjar eignir með hærra eiginfjárlutfalli og lægra skuldahlutfalli.

- **Hófleg leiðrétting á leigugrunni (Stoð B):** 1,5% hækkun húsaleigu í byrjun árs 2026, samtals 3% raunhækkun yfir árin 2025–2026, sem skilar um 200 m.kr. í auknar árstekjur og ver núverandi sjóðstreymi á meðan umbætur taka gildi.
- **Tekjutengd leiga (Stoð D):** Tekjuhæsti hópur leigjenda (um 5%) greiðir hærra hlutfall leigu, aldrei umfram 30% af ráðstöfunartekjum. Áætlað er að þessi breyting skili 50–85 m.kr. í auknar tekjur á ári án þess að íþyngja þeim sem minnst hafa milli handanna.
- **Virk eignastýring (Stoð C):** Söluandvirði óhagkvæmra eigna og endurfjárfesting í arðbærum íbúðum styrkir sjóðstreymi um 100–200 m.kr. árlega. Með því er fjármagn fært frá ósjálfbærum eignum yfir í eignir sem bæta rekstrargrundvöllinn.
- **Innri hagræðing og nýting eigna (Stoð E):** Markviss nýting stærri íbúða, vandað úthlutunarferli og forvarnir gegn misnotkun bæta rekstrarhagkvæmni og stöðugleika félagsins til lengri tíma. Áætlað er að þessi aðgerð skili 70–100 m.kr. í árlegum ábata.
- **Nýtt uppbyggingarlíkan (Stoð F):** Með eigin byggingarfélagi getur borgin tryggt Félagsbústöðum stöðugt framboð af íbúðum á kaupréttarverði. Sala markaðsíbúða stendur undir hluta af kostnaði við byggingu félagslegra íbúða, sem þýðir að nýjar íbúðir bætast við safnið með jákvæðu sjóðstreymi. Þetta líkan styrkir fjárhagsgrunn Félagsbústaða og tryggir stöðugt framboð arðbærra eigna til framtíðar.
- **Hærra hlutfall félagslegra íbúða í nýbyggingum (Stoð G):** Hækkun hlutfallsins úr 5% í 7,5–10% mun allt að því tvöfalda aðgengi Félagsbústaða að hagkvæmum íbúðum á grundvelli kaupréttar. Slíkar íbúðir koma inn í reksturinn með jákvætt sjóðstreymi og skapa tækifæri til endurfjármögnunar eftir kaup, þar sem láns hlutfall miðast þá við 30% af kaupréttarverði í stað 30% af markaðsverði. Við endurfjármögnun losnar eigið fé sem hægt er að nýta sem hlutafé í kaupum á nýjum íbúðum, þannig að hver eign styrkir næstu og eykur þannig fjárfestingargetu félagsins til lengri tíma.

Samanlagt er áætlað að aðgerðirnar undir stoðum B–E geti bætt árlegt sjóðstreymi Félagsbústaða um 450–575 milljónir króna. Að auki leggja stoðir A, F og G grunn að aukinni fjárfestingargetu til framtíðar, þar sem 250 milljóna eiginfjárframlag borgarinnar, jákvætt sjóðstreymi og endurfjármögnun eigna nýtast sem hlutafé í nýjum íbúðakaupum. Þannig styrkist rekstrargrundvöllur félagsins verulega án þess að grípa þurfi til almennra, íþyngjandi leiguhækkana.

Næstu kaflar

Næstu kaflar fjalla nánar um hverja stoð fyrir sig. Þar er farið yfir forsendur, útfærslu og áhrif þeirra á rekstrargrundvöll Félagsbústaða, bæði til skemmri og lengri tíma. Greiningin byggir á samanburði við erlendar fyrirmyndir, sviðsmyndagreiningum og raunhæfum útreikningum á fjárhagslegum áhrifum. Markmiðið er að sýna hvernig hvert skref – frá fjármögnun og leigustefnu til eignastýringar og nýrrar uppbyggingar – vinnur saman að því að skapa sjálfbært félagslegt húsnæðiskerfi til framtíðar.

1. Hvers vegna vöxtur hefur veikt fjárhag Félagsbústaða

Vöxtur síðustu ára hefur veikt fjárhagsstöðu félagsins, þar sem hver ný íbúð sem keypt er með hefðbundnu fjármögnunarfyrirkomulagi er í raun rekin með tapi um árabíl – jafnvel þótt núvirði hennar kunni að vera jákvætt til lengri tíma.

Ástæðan er einföld en kerfislæg: Félagslegt húsnæði er háð leigupaki sem tryggir viðráðanleika fyrir leigjendur en takmarkar tekjur félagsins. Þegar nýjar eignir eru keyptar með háu lánshlutfalli standa leigutekjurnar einfaldlega ekki undir fjármagnskostnaði og rekstri. Því meira sem safn eigna stækkar með þessum hætti, þeim mun hraðar rýrnar sjóðstreymi félagsins – sem nú er að mestu haldið uppi af jákvæðu sjóðstreymi eldri eigna – þar til veltufé frá rekstri nægir ekki lengur til að standa undir afborgunum og viðhaldi eigna.

Þetta er kjarni vandans: vöxtur sem ætti að styrkja félagið veikir í raun rekstrargrundvöll þess, nema honum sé stýrt á nýjum forsendum. Til að sýna hversu miklu máli fjármögnunarskipan og kaupverð skipta er gagnlegt að skoða einföld dæmi.

Dæmi 1: Núverandi líkan (70% lán) – Uppskrift að tapi.

Gert er ráð fyrir 70 m.kr. íbúð, fjármagnaðri með 70% láni (49 m.kr.) og 30% stofnframlagi:

Útgjöld: Árlegur fjármagnskostnaður – vextir og afborganir – nemur um 2,4 m.kr. miðað við 2,5% raunvexti. Að auki bætist við rekstrar- og viðhaldskostnaður upp á um 1,5 m.kr. Heildarútgjöldin nema því um 3,9 m.kr. á ári.

Leigutekjur: Hámarksleiga samkvæmt reglum um félagslegt húsnæði er hins vegar einungis um 2,4 m.kr. á ári.

Niðurstaða: Þessi samsetning leiðir til neikvæðs sjóðstreymis upp á um 1,5 m.kr. á ári fyrir hverja íbúð – sem þýðir að vöxtur í eignasafninu eykur tapið ár frá ári.

Þetta er staðan sem núverandi fjármögnunarlíkan skapar: hátt fasteignaverð, háir vextir og leigupak gera það að verkum að íbúðir keyptar á almennum markaði skila neikvæðu sjóðstreymi frá fyrsta degi.

Í næsta dæmi er sýnt hvernig áhrifin breytast þegar lánshlutfallið er lækkað en kaupverðinu haldið óbreyttu – til að sýna að lækkun lánsfjármögnunar ein og sér dugar ekki til að gera fjárfestinguna sjálfbæra.

Dæmi 2: Nýtt líkan, 30% lántaka – Betri niðurstaða en samt neikvætt sjóðstreymi.

Hér er gert ráð fyrir sömu íbúð og í dæmi 1 - íbúð keyptri á almennum markaði – en með breyttu fjármögnunarfyrirkomulagi. Að þessu sinni er aðeins tekið 30% lán (21 m.kr.) og komið fram með 40% eigið fé og 30% stofnframlag.

Heildarútgjöld: Um 2,7 m.kr. á ári (lægri fjármagnskostnaður + sami rekstrar- og viðhaldskostnaður).

Leigutekjur: Um 2,4 m.kr. á ári.

Niðurstaða: Þótt niðurstaðan sé betri en í dæmi 1, er sjóðstreymið enn neikvætt um tæplega 300 þúsund krónur á ári. Þetta sýnir að lægra lánshlutfall eitt og sér dugar ekki til að leysa vandann.

Til að fjárfestingar verði raunverulega sjálfbærar þurfa Félagsbústaðir ekki aðeins að lækka skuldsetningu heldur einnig að tryggja kaup á íbúðum á hagkvæmara verði en fæst á almennum markaði.

Í síðasta dæminu er því sýnt hvernig kaupréttaríbúð, fjármögnuð með 30% láni, skilar jákvæðu sjóðstreymi og styrkir rekstrargrundvöll félagsins.

Dæmi 3: Kaupréttaríbúð með 30% láni – Leiðin að sjálfbærni.

Hér er gert ráð fyrir nýrri íbúð sem keypt er með kauprétti á 51 m.kr. í stað 70 m.kr. Hún er fjármögnuð með 30% láni (14 m.kr.), 40% eigin fé og 30% stofnframlagi:

Heildarútgjöld: Um 1,9 m.kr. á ári (lægri fjármagnskostnaður + lægri rekstrarkostnaður en í dæmi 1 og 2 þar sem um er að ræða nýja íbúð með lægri rekstrarkostnaði).

Leigutekjur: Um 2,4 m.kr. á ári.

Niðurstaða: Hver slík íbúð skilar um 500 þús.kr. jákvæðu sjóðstreymi árlega.

2. Stoðir sjálfbærs rekstrarlíkans – ítarleg umfjöllun

Til að tryggja fjárhagslegan styrk Félagsbústaða og sjálfbæra stækkun eignasafnsins þarf að ráðast í samhæfðar umbætur á öllum helstu sviðum rekstrarins. Setja þarf skýra stefnu í fjárfestingum, tekjuöflun, innri skilvirkni, uppbyggingaraðferðum og eiginfjárstuðningi.

Hér eru lagðar fram sjö meginstoðir sem saman mynda samhangandi áætlun til að bæta rekstur félagsins og tryggja langtíma sjálfbærni. Allar aðgerðir byggja á því að verja

viðkvæmustu hópa – engar almennar raunhækkningar á leigu eru lagðar til vegna vaxtarstefnu félagsins, né verður dregið úr þjónustu við þá sem þurfa mest á henni að halda.

A. Bein fjárhagsleg þátttaka eigandans

Félagsbústaðir hafa í dag ekki fjármagn til að fjárfesta í nýjum eignum nema með hefðbundinni 70/30 fjármögnun – 70% vaxtaberandi lán og 30% stofnframlag. Eins og sýnt hefur verið fram á leiðir sú samsetning til að nýjar eignir skila neikvæðu sjóðstreymi.

Til að bæta stöðuna og hefja sjálfbæran vöxt liggja þrjár leiðir fyrir: að auka skuldsetningu safnsins, að hækka leigu eða að veita félaginu beint eiginfjárframlag.

Aukin skuldsetning ekki raunhæf leið

Lánshlutfall eignasafnsins var 47% samkvæmt ársreikningi 2024. Eitt af því sem hefur verið nefnt í umræðu um fjármögnun Félagsbústaða er að auka lausafé með því að endurfjármagna eldri eignir sem nú skila jákvæðu sjóðstreymi – í raun að taka ný lán á móti eignum sem þegar eru að standa undir sér.

Slík aðgerð myndi vissulega bæta lausafjárstöðu félagsins tímabundið og skapa svigrúm til nýrra kaupa næstu misseri. En á móti kæmi að tekjur eignanna í safninu þyrftu nú að bera hærri fjármagnskostnað, sem ekki er raunhæft vegna takmarkana á leiguverði. Þar af leiðandi myndi sjóðstreymi eignasafnsins í heild lækka og hætta skapast á að sjóðstreymi heildarsafnsins færist úr því að vera jákvætt yfir í neikvætt.

Það er nauðsynlegt að vernda það jákvæða sjóðstreymi sem eldri eignirnar skila. Þessar eignir eru hornsteinn sjálfbærrar starfsemi félagsins og eiga að styrkja framtíðarvöxt þess, ekki verða nýttar sem grundvöllur fyrir frekari skuldsetningu.

Leiguhækkun sem skammvinn lausn

Til að skapa það sjóðstreymi sem Félagsbústaðir þurfa til að hefja sjálfbær kaup á nýjum íbúðum – um 500 milljónir króna á ári – þyrfti að hækka leigu um að minnsta kosti 6% yfir allt eignasafnið.

Slík hækkun getur þó aðeins haft varanleg áhrif ef hún er bundin við skýra stefnu um að allar nýjar íbúðir sem keyptar eru skili jákvæðu sjóðstreymi frá fyrsta degi. Ef þeirri stefnu yrði ekki fylgt – og áfram keyptar íbúðir sem skila neikvæðu sjóðstreymi – mun hver ný eign smám saman éta upp þann tímabundna tekjuauka sem leiguhækkunin skapaði.

Á örfáum árum væri sjóðstreymið aftur orðið lágt og félagið komið í sama vanda og áður, með þörf á nýrri leiguhækkun eða aukinni skuldsetningu.

Til að koma í veg fyrir þetta þyrfti félagið að breyta fjárfestingarstefnu sinni í samræmi við þá stefnu sem lögð er fram í þessari skýrslu – að fjárfesta eingöngu í íbúðum sem standa

undir sér frá fyrsta degi og byggja þannig upp sjálfbæran vöxt. Sú nálgun myndi virka, en hún væri mun kostnaðarsamari fyrir borgarkerfið í heild.

Ekki aðeins þyrfti að hækka leigu verulega á alla leigjendur, heldur þyrfti Reykjavíkurborg jafnframt að greiða árlega að lágmarki 200 milljónir króna aukalega í sérstakan húsnæðisstuðning – til frambúðar. Þannig væri í raun verið að skapa varanlega skuldbindingu fyrir borgarsjóð í stað þess að styrkja efnahagsreikning Félagsbústaða.

Skynsamlegra er að sleppa leiguhækkun alfarið og nýta það fjármagn sem annars hefði farið í hærri húsnæðisstuðning sem beint eiginfjárframlag til Félagsbústaða. Sú leið skilar sömu fjárhæð inn í kerfið, en styrkir Félagsbústaði varanlega og dregur úr rekstrarkostnaði borgarinnar til framtíðar.

Beint eiginfjárframlag

Eftir að skuldsetning og leiguhækkanir hafa verið útilokaðar sem varanlegar lausnir stendur eftir ein raunhæf leið: beint eiginfjárframlag frá Reykjavíkurborg. Ólíkt hinum valkostunum felur hún ekki í sér aukinn rekstrarkostnað eða varanlegar skuldbindingar, heldur markvissa fjárfestingu sem byggir upp traustari grunn undir rekstur félagsins.

Eiginfjárframlagið felur í sér að borgin leggi Félagsbústöðum til að lágmarki 250 milljón krónur árlega, næstu fimm árin, sem fer beint inn á efnahagsreikning félagsins sem eigið fé – ekki sem rekstrarstyrkur eða tímabundin niðurgreiðsla. Fjármunirnir myndu renna í sérstakan sjóð sem eyrnamerkur er kaupum eða uppbyggingu nýrra íbúða sem skila jákvæðu sjóðstreymi frá fyrsta degi. Þannig væri tryggt að hver króna nýtist til að styrkja rekstrargrundvöll félagsins og stuðla að sjálfbærum vexti í stað þess að auka útgjöld eða skuldir.

Sem hluti af þessu fyrirkomulagi myndu Félagsbústaðir skuldbinda sig til að fjárfesta eingöngu í íbúðum sem skila jákvæðu sjóðstreymi og þannig tryggja að nýjar eignir styrki rekstrarstöðu félagsins í stað þess að veikja hana. Beint eiginfjárframlag er þannig einfaldasta og hagkvæmasta leiðin til að auka svigrúm Félagsbústaða til fjárfestinga án þess að auka skuldsetningu eða rekstrarkostnað borgarinnar. Aðferðin umbreytir útgjöldum borgarinnar í langtímafjárfestingu sem skilar varanlegum verðmætum og bætir eiginfjárhlutfall félagsins.

Sviðsmyndir C og D í lok skýrslunnar sýna áhrif mismunandi framlags til Félagsbústaða á stækkun eignasafnsins. Í sviðsmynd C er gert ráð fyrir föstu framlagi að fjárhæð 250 milljóna króna árlega í fimm ár. Sú sviðsmynd tryggir stöðugan stuðning við Félagsbústaði, en þar sem það tekur nokkur ár að innleiða aðrar umbætur og sjá áhrif þeirra á sjóðstreymi, verður stækkun eignasafnsins hægari fyrstu árin og nær ekki markmiðum borgarinnar um fjölgun íbúða á fyrstu þremur árum.

Í sviðsmynd D er gert ráð fyrir hærri framlagi fyrstu þrjú árin til að mæta þessari seinkun, en framlagið lækkar síðan niður í 250 milljónir þegar umbæturnar hafa tekið gildi og

félagið fer að njóta ávinningsins af bættri rekstrarstöðu og auknu sjóðstreymi. Með því móti næst jafnvægi milli fjárfestingarhraða og sjálfbærni, þannig að Félagsbústaðir geti áfram stækkað eignasafn sitt í takt við markmið borgarinnar án þess að grafa undan fjárhagslegum stöðugleika rekstrarins.

Framlagið kemur af stað nýrri fjárfestingarstefnu þar sem nýjar eignir skila rekstrarafgangi sem nýttur er til að fjármagna næstu verkefni. Þannig verður til kerfi sem elur af sér vöxt, og að fimm árum liðnum verður það orðið sjálfbært og mun halda áfram að vaxa á eigin forsendum - án þess að þurfa frekari framlög.

B. Hækkun leiguverðs sem nemur 1,5% hækkun

Á undanförunum árum hefur myndast bil milli leigutekna og raunverulegs rekstrarkostnaðar Félagsbústaða. Þó leiguverð hafi fylgt vísitölu neysluverðs hafa stærstu kostnaðarliðir félagsins – laun, viðhald og fjármagnskostnaður – hækkað hraðar en vísitala neysluverðs. Þessi þróun hefur smám saman dregið úr rekstrarlegu svigrúmi félagsins og skilið eftir kerfislægt misræmi milli tekna og útgjalda. Slíkt bil þarf að leiðrétta með hæfilegri raunhækkun á leigu til að koma á nýju jafnvægi milli tekjustofna og kostnaðar.

Staða sjóðstreymis – Þörf á tímabundnu svigrúmi

Veltufé frá rekstri er um þessar mundir orðið svo lágt að félagið hefur takmarkað svigrúm til að bregðast við ófyrirséðum kostnaði eða fjármagna viðhald og endurbætur. Til að koma í veg fyrir lausafjárvanda og tryggja stöðugan rekstur er nauðsynlegt að færa leigugrunn félagsins nær raunverulegum rekstrarkostnaði með hóflegri hækkun á leiguverði.

Lagt er til að heildarhækkun leigu á árunum 2025–2026 nemi samtals 3% umfram hefðbundnar verðlagshækkanir, þar af 1,5% viðbótarhækkun árið 2026, gegn því skilyrði að þessar auknu tekjur verði nýttar til að fjárfesta í eignum sem skila jákvæðu sjóðstreymi og styrkja rekstrargrunn félagsins.

Ef hækkun leiguverðs væri framkvæmd án þessa skilyrðis, myndi sama mynstrið endurtaka sig: aukið sjóðstreymi vegna leiguverðshækkunar myndi smám saman renna í daglegan rekstur án þess að grunnur félagsins sé styrktur, þar til það tæki að þverra og þörf kæmi fyrir nýja leiguverðshækkun.

Hækkunin skilar Félagsbústöðum um 200 milljónir króna í auknar árstekjur og veitir nauðsynlegt svigrúm til að halda rekstrinum stöðugum á meðan unnið er að innleiðingu varanlegra umbóta.

Umfang og áhrif – Hvers vegna 3% er nægjanlegt

Beiðni Félagsbústaða fyrir rúmu ári síðan um 6,5% almenna raunhækkun á leigu var skiljanlegt viðbragð við þröngri stöðu, en greining sýnir að slík hækkun væri röng lausn á röngum vanda.

Hærra leiguverð myndi að stórum hluta greiðast í gegnum hækkun á sérstöku húsnæðisstuðningi frá Reykjavíkurborg – fjármunir sem hverfa út úr kerfinu án þess að skapa varanleg verðmæti eða leysa undirliggjandi vanda Félagsbústaða eða leigjenda.

Greining sýnir að 3% hækkun er nægileg til að verja sjóðstreymi félagsins til skemmri tíma, án þess að skapa óhóflegar byrðar fyrir leigjendur. Hins vegar er slík hækkun ein og sér ekki nægjanleg til að tryggja sjálfbæran rekstur Félagsbústaða til lengri tíma. Hún verður að fara fram samhliða þeim umbótum sem lagðar eru til í þessari skýrslu – beinu eiginfjárframlagi borgarinnar, endurskoðaðri fjárfestingarstefnu og innri hagræðingu – til að tryggja varanlegt jafnvægi í rekstri félagsins.

Þannig er loksins hægt að rjúfa þann vítahring sem of skuldsettur vöxtur skapar: þar sem taprekstur af nýjum eignum kallar á raunhækkun leiguverðs sem borgin þarf síðan að niðurgreiða með auknum stuðningi í formi bóta. Með þessari nálgun er tryggt að leiguverðshækkunin verði hluti af lausninni – ekki endurtekning á vandanum – og að fjárhagur Félagsbústaða byggist á stöðugum, sjálfbærum grunni til framtíðar.

C. Sjálfbær fjárfestingarstefna og virk eignastýring

Rót fjárhagsvanda Félagsbústaða má rekja til þess hvernig eignasafn þess hefur verið byggt upp; safnið hefur verið stækkað með eignum sem standa ekki undir sér. Til að snúa þessari þróun við þarf að tryggja að áframhaldandi vöxtur verði sjálfbær og byggður á skýrum fjárhagslegum forsendum.

Lagt er til að tekin verði upp öguð fjárfestingarstefna þar sem hver ný eign skilar að lágmarki hlutlausu – en helst jákvæðu – sjóðstreymi frá fyrsta degi. Til að framfylgja þessari stefnu eru lagðar til þrjár samverkandi aðgerðir sem saman mynda grunn að sjálfbærum fjárfestingum Félagsbústaða:

- sjálfbærniþróf fyrir nýjar fjárfestingar,
- markviss endurskipulagning eignasafnsins, og
- endurfjármögnun sem drifkraftur áframhaldandi vaxtar.

Sjálfbærniþróf fyrir allar nýjar fjárfestingar:

Fyrsta skrefið er að stöðva kaup eigna sem veikja stöðu félagsins. Til þess þarf að koma á fót formlegu og stöðluðu arðsemismati – „sjálfbærniþrófi“ – sem allar nýjar eignir verða að standast áður en til kaupa kemur.

Þrófið metur hvort áætlaðar leigutekjur standi undir öllum fyrirsjáanlegum kostnaði: fjármagnskostnaði, fasteignagjöldum, viðhaldi, tryggingum og öðrum rekstrarliðum. Ef áætlað sjóðstreymi er neikvætt verða kaupin endurskoðuð – til dæmis með lægra lánshlutfalli eða hærra eiginfjárframlagi – þar til jafnvægi næst.

Með þessu verður komið í veg fyrir að nýjar eignir lækki veltufé félagsins, og fjárfestingar verða framkvæmdar með sama aga og tíðkast í óhagnaðardrífnum húsnæðisfélögum á Norðurlöndum. Hver ný íbúð þarf að geta staðið undir sér án viðbótarleiguhækkana eða viðbótarstyrkja.

Hámörkun eignasafnsins – Endurskipulagning og sala á óhagkvæmum eignum:

Sjálfbærni næst ekki með nýjum reglum um íbúðakaup einum saman; hún krefst þess að núverandi eignasafn sé einnig endurmetið. Í safninu eru eignir sem hafa verið reknar með viðvarandi halla vegna hárrar viðhaldsskyldu, óhagkvæmrar staðsetningar eða takmarkaðs notagildis. Þó þær séu ekki margar hafa þær óhóflega neikvæð áhrif á heildarafkomu félagsins og binda fjármagn sem gæti nýst til uppbyggingar á hagkvæmari íbúðum.

Lagt er til að innan sex mánaða verði framkvæmd heildstæð úttekt á eignasafninu með það að markmiði að greina eignir sem eru óhagkvæmar til lengri tíma. Við matið verður sérstaklega horft til eigna sem:

- hafa óvenju háan viðhaldskostnað eða krefjast endurtekinna viðgerða,
- henta illa markhópum Félagsbústaða, t.d. vegna aðgengis eða staðsetningar,
- sýna viðvarandi misræmi milli leigutekna og rekstrarkostnaðar.

Slíkar eignir verði seldar á ábyrgan hátt, og allt söluandvirði verði eyrnamerkt endurfjárfestingu í nýjum, sjálfbærum íbúðum. Þetta er ekki aðgerð til að minnka eignasafnið heldur stefnumarkandi tilfærsla fjármagns – úr eignum sem veikja reksturinn í eignir sem styrkja hann.

Dæmið hér fyrir neðan sýnir áhrif slíkrar tilfærslu á sjóðstreymi safnsins: með því að losa eignir sem skila neikvæðu sjóðstreymi og fjárfesta í eignum sem skila jákvæðu sjóðstreymi skapast mælanleg breyting á heildarsjóðstreymi Félagsbústaða. Þessi breyting getur verið veruleg – bæði sem hlutfall af rekstrartekjum og í árlegum fjárhæðum – og styrkir þannig getu félagsins til áframhaldandi uppbyggingar án aukinnar skuldsetningar.

Dæmi - Ávinningurinn í reynd:

Óhagkvæm íbúð sem skilar 1,5 milljón króna í neikvæðu sjóðstreymi á ári er seld. Söluandvirðið er síðan nýtt sem eiginfjárframlag til að kaupa tvær nýjar kaupréttaríbúðir sem hvor um sig skilar 0,5 milljónum króna í jákvætt sjóðstreymi.

Viðsnúningurinn er þríþættur:

- Neikvætt sjóðstreymi upp á 1,5 m.kr. er stöðvað.
- Nýtt, jákvætt sjóðstreymi upp á 1,0 m.kr. (2 x 0,5 m.kr.) skapast.
- Íbúðum í félagslega kerfinu hefur fjölgað um eina.

Heildarsveiflan á sjóðstreymi félagsins vegna þessarar einu aðgerðar er því jákvæð um 2,5 milljónir króna á ári, auk þess sem eignasafnið hefur stækkað.

Endurfjármögnun sem drifkraftur vaxtar:

Með markvissri endurfjármögnun er hægt að losa fjármagn og nýta það sem lyftistöng fyrir nýjar, sjálfbærar fjárfestingar. Aðferðin felst í þessum einföldu skrefum:

- **Nýjar eignir með jákvætt sjóðstreymi:** Öllum nýjum fjárfestingum fylgir sú krafa að þær skili jákvæðu sjóðstreymi. Þetta er tryggt með því að fjármagna þær með háu eiginfjárlutfalli (t.d. 40%) og lágu vaxtaberandi lánshlutfalli (t.d. 30%).
- **Vöxtur eigin fjár:** Með tímanum kann verðmæti eignarinnar að hækka umfram verðlag og eftirstöðvar láns greiðast niður. Þetta lækkar veðsetningarhlutfallið (LTV) og eykur eigið fé félagsins í eigninni.
- **Losun fjármagns:** Þegar veðsetningarhlutfallið hefur lækkað nægjanlega er hægt að endurfjármagna eignina. Þá er lánið hækkað aftur upp að fyrirfram ákveðnu, öruggu marki (t.d. 30–40%) og mismunurinn losnar í formi reiðufjár. Skilyrði er að eignin skili áfram jákvæðu sjóðstreymi.
- **Endurfjárfesting:** Fjármunirnir sem losna eru eyrnamerkir og renna beint sem eiginfjárframlag í næstu íbúðakaup, sem aftur eru gerð með kröfu um jákvætt sjóðstreymi. Þannig myndast laust fjármagn sem knýr áfram næstu fjárfestingu. Þetta skapar hringrás þar sem eignasafnið fjármagnar eigin vöxt.

Dæmi - Hvernig endurfjármögnun skapar vöxt.

Félagsbústaðir kaupa nýja íbúð á 70 m.kr. með lágrí skuldsetningu (30% vaxtaberandi lán) sem tryggir jákvætt sjóðstreymi frá upphafi. Ef verðmæti íbúðarinnar hefur eftir nokkur ár hækkað umfram almennt verðlag og eftirstöðvar láns lækkað hlutfallslega af fasteignamati eignar, þannig að veðsetningarhlutfallið sé komið niður í 25% sem dæmi, myndast rými til endurfjármögnunar.

Á þeim tímapunkti er hægt að endurfjármagna íbúðina og hækka lánið upp í 30% af nýju, herra verðmæti. Þessi aðgerð losar um 4–5 milljónir króna í reiðufé sem eru tilbúnar sem eiginfjárframlag í kaup á næstu íbúð, sem einnig verður rekin með áætluðum hagnaði. Þannig myndar hver eign í safninu laust fjármagn fyrir næstu kaup.

Ef hægt er að gera þetta fyrir 5% safnsins á hverju ári þá er ljóst að umtalsverðir fjármunir til fjárfestinga geta losnað.

D. Frá almennum leiguverðshækkunum til tekjutengdrar leigu

Almennar raunhækkunarir á leigu hjá Félagsbústöðum hafa hingað til verið helsta leiðin til að styrkja rekstur félagsins. Þótt slíkar hækkunarir skili auknum tekjum til félagsins, þá leiða þær jafnframt til hærri útgjalda fyrir eigandann – Reykjavíkurborg. Borgin, í gegnum Velferðarsvið, greiðir sérstakan húsnæðisstuðning til tekjulægri leigjenda, og þegar leiga hækkar leiðir það yfirleitt til hækkunar á stuðning á móti. Í raun verður því aðeins um tilfærslu fjármuna innan borgarkerfisins að ræða, en ekki raunverulega styrkingu á rekstrargrundvelli félagsins.

Ný nálgun: leiga eftir greiðslugetu

Lagt er til að horfið verði frá almennum raunhækkunum á leiguverði umfram hefðbundnar verðlagshækkunarir og þess í stað innleitt kerfi þar sem leiga tekur mið af greiðslugetu leigjenda. Með því yrði leiguákvörðun einstaklingsbundin, sanngjarnari og raunhæfari leið til að ná jafnvægi milli félagslegs hlutverks og rekstrarlegs stöðugleika.

Í stað þess að hækka leigu hjá öllum íbúum í þeim tilvikum sem þess væri þörf myndi félagið beina breytingum að þeim sem hafa raunverulega burði til að greiða meira, á meðan tekjulægri leigjendur nyta áfram verndar.

Í framkvæmd felur þetta í sér:

- **Hóflegar eða engar raunhækkunarir fyrir langflesta leigjendur:** Leiga fylgir að mestu vísitölu neysluverðs, án viðbótarhækkana.
- **Tekjutengda leigu fyrir tekjuhærri heimili:** Fyrir þann hóp sem hefur tekjur yfir viðmiðunarmörkum fyrir félagslegt húsnæði hækkar leiga í skrefum í átt að, en aldrei yfir, 30% af ráðstöfunartekjum eða sambærilegu viðmiði um markaðsleigu.

Áætluð áhrif og ávinningur: Dæmi um framkvæmd: Heimili með tekjur sem eru um 40% yfir viðmiðunarmörkum gætu séð leiguna hækka um það bil um 40.000 kr. á mánuði, innleitt í áföngum yfir tólf mánuði. Ef þessi nálgun nærði til þeirra 100–200 heimila sem hafa hæstu tekjurnar gæti það skilað Félagsbústöðum 50–85 milljónum króna í viðbótartekjur á ári.

Sanngirni og sveigjanleiki í fyrirrúmi: Kjarni breytingarinnar er sanngirni: þeir sem uppfylla ekki lengur skilyrði fyrir félagslegu húsnæði njóta minni niðurgreiðslu, á meðan þeir sem uppfylla skilyrðin halda sínum stuðningi. Engum leigjanda verður sagt upp húsnæði vegna þessarar breytingar. Þar sem tekjur leigjenda geta sveiflast á milli ára verður kerfið endurmetið reglulega; lækki tekjur leigjenda, lækkar leiga í samræmi við það. Þannig er komið í veg fyrir svokallaða „fátækragildru“ og tryggt að leigjendur geti staðið undir leigugreiðslum og áfram búið við öryggi í félagslegri leiguíbúð án óvissu.

Reynsla annarra borga: Sambærileg tekjutenging hefur verið tekin upp í fjölmörgum borgum þar sem félagslegt húsnæðiskerfi er rekið á sjálfbæran og réttlátum grunni. Í Kaupmannahöfn, Helsinki og Vín er tekjutenging notuð til að tryggja bæði félagslega fjölbreytni og sjálfbæran rekstur. Þar greiða heimili með hærri tekjur hærra hlutfall leigu, en viðmið um hámark 25–30% af ráðstöfunartekjum tryggir að enginn greiði umfram getu. Með því að innleiða sambærilegt fyrirkomulag getur Reykjavík tryggt stöðugan rekstur án þess að veikja félagslegt hlutverk þess.

Stefna til framtíðar: Með því að festa almennar leiguhækkanir að mestu við verðbólgu og nota markvissar, tekjutengdar breytingar fyrir þá tekjuhæstu næst þrennt fram:

- Komið er í veg fyrir íþyngjandi hækkanir á þá sem minnst mega sín.
- Auknar tekjur fást frá þeim sem hafa burði til.
- Vítahringur raunhækkana á leigu og hækkunar á húsnæðisstuðningi á móti er rofinn.

Almenningur og leigjendur geta verið þess fullviss að um 90–95% íbúa í félagslegu húsnæði munu ekki sjá hækkun umfram almennt verðlag vegna vaxtar félagsins.

E. Innri hagræðing og skilvirkari nýting eigna

Hver króna sem sparast með bættri stjórnun er króna sem nýtist beint í að viðhalda eignum félagsins eða fjölga þeim. Hagræðing í rekstri og aukin sanngirni í þjónustu þurfa ekki að stangast á; þvert á móti geta þessir þættir stutt hvor við annan. Mælt er með því að lögð sé sérstök áhersla á þrjú lykilatriði:

1. Betri nýting húsnæðis – rétt stærð fyrir hvert heimili.
2. Farsælli búsetu með vandaðri úthlutun.

3. Eftirliti sem kemur í veg fyrir misnotkun.

Betri nýting húsnæðis - rétt stærð fyrir hvert heimili:

Í eignasafni Félagsbústaða eru fjöldi fjögurra og fimm herbergja íbúða þar sem aðeins einn eða tveir einstaklingar búa. Slík ráðstöfun er óhagkvæm þar sem leiguverð þessara íbúða er með neikvæðasta sjóðstreymið af öllum eignum félagsins, á meðan minni íbúðir vantar fyrir fjölmörg heimili á biðlista.

Þörfin fyrir litlar tveggja herbergja íbúðir er hvað mest og því rétt að endurmeta hlutverk stærri íbúða í eignasafninu – sumar mætti nýta á annan hátt eða selja til að fjármagna kaup á smærri og hagkvæmari eignum. Samhliða þarf að tryggja að fjölskyldur með börn hafi forgang að stærri íbúðum.

Til að bæta nýtingu án þess að beita þvingunum er lagt til að komið verði á fót hvatakerfi sem auðveldar íbúum í of stóru húsnæði að flytja í hentugri eignir. Aðgerðirnar ættu að byggja á valkvæmni og jákvæðum hvötum þar sem flutningurinn bætir hag leigjandans. Mögulegar hvatar:

- Aðstoð við flutninga.
- Tímabundinn afsláttur af húsaleigu í nýrri eign.
- Forgangur að hentugum, smærri íbúðum.

Hver slíkur flutningur losar annað hvort stóra íbúð fyrir fjölskyldu á biðlista eða gerir félaginu kleift að selja óhagkvæma eign og fjárfesta í nýrri. Áætlað er að þessi aðgerð, í tengslum við endurskipulagningu eignasafnsins (aðgerð C-2), geti bætt sjóðstreymi Félagsbústaða um 80–120 milljónir króna árlega.

Til að umbreyta þessari nálgun í skipulegt umbótaverkefni er lagt til að komið verði á fót formlegri „Rétt stærð fyrir hvert heimili“ áætlun, sambærileg þeirri sem notuð er hjá Heka í Helsinki. Þar eru sett árleg markmið um fjölda tilfærslna milli íbúða, mælikvarðar á árangur (t.d. nýtingarhlutfall fermetra á hvern íbúa) og umbunarkerfi fyrir þá sem taka þátt.

Að auki þarf að byggja upp gagnagrunn sem tengir saman upplýsingar um íbúastærðir, fjölskyldustærð, tekjur og leigusamninga. Með slíku kerfi er hægt að greina ósamræmi – t.d. þar sem stórar íbúðir eru nýttar af fáum eða þar sem fjölskyldur búa þröngt – og forgangsraða úrbótum með gagnadrifnum hætti. Slíkt gagnadrifið verklag hefur verið tekið upp í Osló og Helsinki og tryggir að ákvarðanir um flutning eða ráðstöfun séu bæði gagnsæjar og réttlátar.

Farsæl búseta með vandaðri úthlutun

Stöðugleiki í búsetu er skýrasti mælikvarðinn á vel heppnaða úthlutun. Þegar íbúar óska fljótlega eftir milliflutningi getur það bent til þess að þörun milli íbúa og íbúðar hafi ekki tekist nógu vel — þó verði ávallt að hafa í huga að aðstæður geta breyst skyndilega án þess að úthlutun hafi verið áfátt. Lagt er til að meðalbúsetutími í nýúthlutuðum íbúðum verði skilgreindur sem formlegur gæðamælikvarði á árangur í úthlutunarferlinu.

Ástæður þess að búseta reynist ófarsæl eru margvíslegar. Margir umsækjendur uppfylla skilyrði á grundvelli flókinna aðstæðna — heilsubrests, geðraskana, fíknivanda eða félagslegrar einangrunar — og þurfa skýran stuðning og eftirfylgni. Sérstaklega á þetta við um fólk sem hefur verið heimilislaust eða býr við fötlun.

Í slíkum tilvikum skiptir samhengi íbúðar og nærumhverfis miklu: röng þörun getur haft neikvæð áhrif á viðkomandi, nágranna og heildarstemningu í húsnæðinu. Dæmi er þegar einstaklingur með verulegan geðrænan eða fíknivanda fær íbúð í fjölskyldumiðuðu fjölbýli án þess að nægur stuðningur fylgi; það eykur líkur á árekstrum og milliflutningi.

Til að takmarka slíkar aðstæður dugar ekki að stýra fjölda milliflutninga með kvóta, eins og gripið hefur verið til í dag. Slík aðgerð getur dregið úr kostnaði til skamms tíma en leysir ekki rót vandans og getur jafnvel aukið hann. Markmiðið á að vera að draga úr þörfinni fyrir milliflutninga, með því að auka gæði úthlutunar strax í upphafi — með betra mati, fjölbreyttari búsetuúrræðum og markvissum stuðningi. Tillögur að stefnumótandi aðgerðum:

- **Heildstætt mat við úthlutun:** Úthlutunarferlið þarf að þróast frá því að vera einfalt stjórnsýsluferli yfir í markvisst og kerfisbundið mat, þar sem hvert mál er skoðað í heild. Markmiðið er að tryggja að úthlutun endurspegli bæði þarfir umsækjanda og eiginleika þess húsnæðis sem er í boði. Besta úthlutunin næst þegar þarfir einstaklings og móttökugeta húsnæðisins falla saman.

Í framkvæmd felur þetta í sér að stuðningsþörf umsækjanda – svo sem heilsa, félagsleg staða, fyrri búsetusaga og greiðslugeta – er vegin á móti móttökugetu hússins, sem lýsir samsetningu íbúa, fyrri reynslu, húsgerð, staðsetningu og aðgengi að þjónustu.

Til einföldunar mætti flokka móttökugetu húsa á skalanum **1–3**, þar sem:

- **1** táknar rólegt fjölskylduhús með takmarkað svigrúm fyrir erfið mál,
- **2** táknar blandað húsnæði þar sem einhver þjónusta eða reynsla er til staðar,
- **3** táknar hús með reglulegri eftirfylgni eða aðgangi að stuðningi.

Þessi flokkun auðveldar starfsmönnum að sjá fyrir hvar samsetning íbúa verður líkleg til að ganga vel og hvar þörf er á auknum stuðningi.

Ef úthlutun fer fram í hús með minni móttökugetu ætti að fylgja henni mótvægisáðgerð, til dæmis tengiliður frá fyrsta degi eða aukin eftirfylgni fyrstu mánuðina.

Nálgunin, sem hefur verið notuð með góðum árangri í Osló og Helsinki, hefur dregið úr árekstrum og endurteknum flutningum og leitt til stöðugri og farsælli búsetu.

- **Fleiri búsetuvalkostir:** Þróun félagslega húsnæðiskerfisins þarf að byggjast á fjölbreyttum búsetuúrræðum sem mæta ólíkum þörfum leigjenda. Í dag er bilið of breitt á milli annars vegar almennra leiguíbúða og hins vegar þjónustuíbúða með mikinn stuðning. Til að brúa þetta bil þarf að skapa fleiri valkosti á milli – úrræði sem sameina sjálfstæða búsetu og aðgengi að þjónustu þegar þörf krefur.

Reynsla frá Danmörku og Finnlandi sýnir að skýr flokkun íbúða eftir þjónustustigi leiðir til stöðugri og farsælli búsetu. Þar er húsnæði yfirleitt flokkað í þrjá flokka:

- **Almennar íbúðir** eru fyrir fólk sem býr sjálfstætt og þarfnast engrar eða mjög lítillar eftirfylgni.
- **Íbúðir með léttum stuðningi** henta fólki sem þarf reglulega aðstoð, til dæmis við fjármál, skipulag daglegra verkefna eða samskipti við nágranna og þjónustuaðila.
- **Þjónustuíbúðir með auknum stuðningi** eru fyrir einstaklinga sem þurfa daglega eða vikulega aðstoð og þétt samstarf við velferðarþjónustu, oft með sameiginlegum tengilið eða teymi á vettvangi.

Þetta þrepaskipta fyrirkomulag tryggir að hver einstaklingur búi við aðstæður sem hæfa raunverulegri getu og þjónustupörf.

Það auðveldar Félagsbústöðum að úthluta rétt og forðast að of mörg erfið mál safnist í sama húsi eða stigagangi, sem hefur víða reynst helsta orsök árekstra og óstöðugleika.

Sambærilegt kerfi hér á landi myndi gera úthlutunarferlið einfaldara, bæta yfirsýn yfir þjónustupörf leigjenda og styrkja samvinnu Félagsbústaða og Velferðarsviðs.

Með fjölbreyttari búsetuvalkostum verður einnig hægt að stytta biðtíma eftir viðeigandi húsnæði, draga úr endurteknum milliflutningum og auka líkur á varanlegri og farsælli búsetu fyrir einstaklinga með mikla þjónustupörf.

- **Markviss stuðningur í upphafi búsetu:** Tryggja þarf að öflug eftirfylgni og stuðningur hefjist strax við innflutning. Fyrstu vikurnar eru viðkvæmasti tíminn í nýrri búsetu, þegar líkur á vandamálum eru mestar. Reglulegar heimsóknir, leiðbeiningar um réttindi, skyldur og greiðslur, og miðlun í nágrannamálum geta komið í veg fyrir að vandamál stigmagnist.

- **Aukið samstarf milli stofnana:** Til að tryggja samfelld vinnubrögð þarf nánara samstarf milli Félagsbústaða og Velferðarsviðs. Lagt er til að komið verði á sameiginlegu úthlutunarteymi sem fer yfir þau mál sem krefjast sérstakrar eftirfylgni.

Teymið hefði það hlutverk að fjalla um flókin mál áður en ákvörðun er tekin, tryggja að stuðningur fylgi úthlutun frá fyrsta degi og meta undantekningar þegar úthlutað er í hús með takmarkaða móttökugetu.

Með slíkum samræmdum ferlum verður úthlutun skýrari, ábyrgari og fyrirsjáanlegri — án þess að hún tefjist eða verði þyngri í framkvæmd.

Mælikvarðar og eftirfylgni

Með því að fylgjast reglulega með lykilmælikvörðum má greina hvar úthlutunarferlið virkar best og hvar bæta þarf verklag. Mælikvarðar sem leggja mætti áherslu á eru meðal annars:

- Meðalbúsetutími í nýúthlutaðum íbúðum, sem sýnir hve vel úthlutun hefur tekist.
- Hlutfall endurtekinna milliflutninga innan 12 og 24 mánaða.
- Tíðni atvika, svo sem kvartana eða skemmda, á hverjar 100 íbúðir.
- Hlutfall úthlutana þar sem formlegt mat á stuðningsþörf og móttökugetu húss liggur fyrir.

Niðurstöður ætti að greina árlega og nýta til að stilla kerfið af: endurmeta móttökugetu húsa, greina þörf á fleiri íbúðum með stuðningi og þróa verklag í takt við reynsluna. Þannig verður úthlutunarferlið lifandi, lærdómsmiðað og byggt á traustum gögnum í stað tilviljunar.

Stöðvum misnotkun: Framleiga í hagnaðarskyni

Félagslegt húsnæði er ein af grunnstoðum velferðarkerfisins og er ætlað þeim sem þurfa á því að halda. Það er því með öllu óásættanlegt þegar einstaklingar misnota kerfið með því að framleigja niðurgreiddar íbúðir á markaðsverði og hagnast persónulega. Slík háttsemi gengur á rétt þeirra sem eru á biðlista til öruggs og viðunandi húsnæðis og veldur jafnframt fjárhagslegu tapi fyrir Félagsbústaði.

Til að sporna við þessari misnotkun þarf virkt og gagnadrifið eftirlit, skýrar afleiðingar og einföld ferli. Markmiðið er að tryggja að hver íbúð nýtist í samræmi við tilgang hennar – sem öruggt heimili fyrir þá sem hafa raunverulega þörf.

Greining á gögnum: Skynsamlegt væri að taka upp reglubundið og markvisst eftirlit til að staðfesta að skráðir leigjendur búi raunverulega í íbúðum félagsins. Leitað verði samstarfs við viðeigandi stofnanir um skráningar á lögheimilum og aðsetri svo dæmi sé tekið. Reglubundin skönnun tekin upp á þekktum skammtímaleigumiðlunum, s.s. Airbnb.

Skýr viðurlög í leigusamningum: Leigusamningar Félagsbústaða skulu fela í sér afdráttarlaus ákvæði um að framleiga, þar með talin skammtímaleiga í gegnum vefsvæði eða smáforrit eins og Airbnb, sé með öllu óheimil. Við staðfest brot er eðlilegt að gripið sé til eftirfarandi úrræða:

- riftunar leigusamnings,
- endurheimtu á þeim hagnaði sem hlotist hefur af framleigu,
- og tímabundinnar synjunar á nýrri úthlutun ef brot eru ítrekuð.

Þannig verða leikreglurnar skýrar fyrir alla og viðurlög fyrirsjáanleg.

Trúnaðarleið fyrir ábendingar: Til að tryggja að mál berist fljótt og örugglega ætti að setja upp nafnlausu ábendingarleið þar sem íbúar, nágrannar eða starfsmenn geta tilkynnt grun um framleigu. Reynsla annarra húsnæðisfélaga sýnir að þegar slík leið er einföld, trúverðug og tekið er á öllum málum af festu, dregur það úr misnotkun án þess að grafa undan trausti meðal leigjenda.

Upplýsingar og forvarnir: Regluleg upplýsingagjöf til leigjenda er besta forvörnin. Árlega mætti senda stutt bréf eða tölvupóst þar sem farið er yfir helstu reglur um framleigu, afleiðingar brota og hvernig hægt er að koma ábendingum á framfæri. Slík endurtekning heldur málefninu á dagskrá, eykur ábyrgð og dregur úr hættu á misnotkun.

F. Nýtt uppbyggingarlíkan: Að tryggja framboð hagkvæmra íbúða

Kaup á samningsbundnum kaupréttaríbúðum hafa reynst Félagsbústöðum afar hagkvæm leið til að fjölga íbúðum í safninu. Þessar íbúðir eru keyptar á verði sem er 35% undir markaðsvirði og eiga því auðvelt með að skila jákvæðu sjóðstreymi ef þær eru hóflega skuldsettar. Vandinn er hins vegar sá að framboðið er ekki nægjanlegt – aðeins um 40 íbúðir á ári – sem mætir ekki þörf Félagsbústaða eða markmiðum borgarinnar um stækkun safnsins.

Til að brúa þetta bil og tryggja Félagsbústöðum stöðugt framboð af íbúðum á sambærilegum kjörum er lagt til að borgin skapi sinn eigin farveg fyrir slíka uppbyggingu. Þetta yrði gert með því að koma á fót eigin byggingarfélagi (í B-hluta eigu borgarinnar eða sem dótturfélag Félagsbústaða). Hlutverk þess væri að stýra verkefnum þar sem hluti íbúða er seldur á almennum markaði til að standa undir byggingarkostnaði, á meðan sá hluti sem haldið er eftir rennur inn í félagslega leigukerfið.

Með þessu móti getur borgin í raun tryggt Félagsbústöðum framboð af íbúðum á „kaupréttarverði“ – íbúðir sem annars væru einfaldlega ekki í boði.

Fjármögnunarlíkanið í þremur skrefum

Lykillinn að því að þetta líkan gangi upp er aðkoma borgarinnar og nýting á stofnframlögum. Fjármögnunin er byggð upp í þremur þrepum:

1. **Grunnurinn: Lóðir og stofnframlög.** Til að verkefni geti hafist þarf lóð. Borgin getur lagt til lóðir sem sitt eiginfjárframlag, sem lækkar stofnkostnað verulega frá upphafi. Samhliða því tryggir Húsnæðis- og mannvirkjastofnun (HMS) og Reykjavíkurborg hefðbundin 30% stofnframlög fyrir þann hluta verkefnisins sem verður félagslegt leiguhúsnæði. Þessi tvö atriði mynda traustan grunn fyrir verkefnið.
2. **Meginfjármögnunin: Sala á markaðshluta.** Í stað þess að taka há langtímalán til að fjármagna þann hluta sem eftir stendur er meirihluti kostnaðarins endurheimtur með því að selja aukinn meirihluta íbúðanna á almennum markaði. Söluandvirðið af þessum íbúðum yrði notað til að greiða niður byggingarkostnað alls verkefnisins – bæði söluíbúðanna og félagslegu leiguíbúðanna.
3. **Lokafrágangur: Lítil lántaka.** Eftir að sala markaðsíbúða og stofnframlög HMS hafa verið dregin frá heildarkostnaði stendur aðeins eftir lítill hluti sem þarf að fjármagna. Sá hlutur er það sem myndar langtímaskuldsetningu á þeim félagslegu íbúðum sem haldið er eftir. Þar sem lánið ætti að reynast lágt er auðvelt fyrir leigutekjur að standa undir afborgunum og rekstri.

Þetta líkan er í raun nútímaleg útfærsla á aðferðum sem hafa reynst afar vel í öðrum evrópskum borgum. Þekktasta dæmið er Vínarborg, þar sem yfirvöld hafa áratugum saman stuðst við uppbyggingarfélög sem starfa án hagnaðarsjónarmiða til að tryggja stöðugt framboð af hagkvæmu húsnæði fyrir íbúa sína. Einnig má nefna Helsinki, þar sem borgin notar lóðaúthlutanir til að stýra uppbyggingu á hverfum með blönduðum búsetuformum til að tryggja félagslega fjölbreytni og hagkvæmni.

Fleiri kostir við eigið byggingarfélag:

- **Stjórn á gæðum og hönnun:** Hægt er að tryggja að íbúðir séu byggðar með sjálfbærni og lágan rekstrarkostnað í huga og að stærðarsamsetning íbúða mæti þörfum.
- **Sveigjanleiki gagnvart markaðssveiflum:** Hægt er að breyta hlutfalli sölu- og leiguíbúða eftir aðstæðum á markaði.
- **Áþreifanlegur árangur:** Með því að sýna fram á hvernig hvert verkefni er fjármagnað með sölu á hluta eigna getur borgin sýnt skattgreiðendum fram á nýstárlega og hagkvæma nýtingu á almannafé.

Til að hrinda þessu í framkvæmd er mælt með að stofnað verði sérstakt félag sem hefur þá sérfræðipækkingu sem þarf til að stýra byggingaverkefnum og sölu fasteigna. Leggja þarf fram tillögu að slíku fyrirkomulagi innan næstu sex mánaða með það að markmiði að borgarráð samþykki stofnun þess innan árs.

Dæmi sem skýrir aðferðina:

Gerum ráð fyrir að uppbyggingarfélagið byggi 28 íbúða fjölbýlishús. Heildarkostnaður er 1,68 milljarðar króna (um 60 m.kr. á íbúð).

- **Félagslegar íbúðir:** 7 íbúðir (25%) eru teknar frá fyrir Félagsbústaði.
- **Markaðsíbúðir:** Hinar 21 íbúðirnar (75%) eru seldar á almennum markaði, t.d. á 67-70 m.kr. hver.
- **Tekjur:** Salan skilar um 1,45 milljörðum króna. Að viðbættu stofnframlagi frá HMS og borginni fyrir félagslegu íbúðirnar hefur verkefnið nú þegar staðið undir yfir 90% af heildarkostnaði sínum.
- **Niðurstaða:** Aðeins um 8% af kostnaði stendur eftir, sem borgin leggur til sem eigið fé í formi lóðar. Fyrir þetta tiltölulega lága framlag fær félagslega kerfið 7 nýjar íbúðir.

Þessar 7 nýju íbúðir, sem eru aðeins að litlu leyti fjármagnaðar með vaxtaberandi skuldum, er síðan hægt að veðsetja (t.d. 30% vaxtaberandi lán) og nýta í næsta verkefni. Þannig verður til sjálfbær fjárfestingarsjóður fyrir uppbyggingu.

G. Hærra hlutfall félagslegra íbúða í nýbyggingum

Í dag er gerð krafa um að 5% íbúða í stærri nýbyggingarverkefnum í Reykjavík verði að félagslegum íbúðum í eigu Félagsbústaða. Það viðmið er lágt í alþjóðlegum samanburði. Til marks um það má nefna að í Vínarborg er um þriðjungur nýrra íbúða félagslegur eða á viðráðanlegu verði, í Helsinki er krafist 25% félagslegra leiguíbúða auk annarra hagkvæmra kosta, og í Lundúnum er krafan almennt 20–35%.

Þrepaskipt hækkun að alþjóðlegum viðmiðum: Lagt er til að lágmarkskrafan um hlutfall félagslegra íbúða til handa Félagsbústöðum verði hækkuð í áföngum úr 5% í 7,5% á næstu þremur - fimm árum. Slík breyting hefði tafarlaus jákvæð áhrif á rekstur Félagsbústaða.

Tillaga að innleiðingu:

- Krafan verði hækkuð í **6% árið 2026/27** og fari í **7,0-7,5% árið 2028/29**.
- Reglan gildi um öll ný verkefni yfir ákveðinni stærð (t.d. 20+ íbúðir).

- Krafan verði skýrt sett fram í skipulagsramma borgarinnar svo hún sé fyrirséð forsenda í öllum verkefnum.
- Til að tryggja hraða uppbyggingu samhliða þessari kröfu mætti skoða að forgangsraða eða flýta afgreiðslu verkefna sem uppfylla skilyrðin.

Áætluð áhrif:

Miðað við núverandi byggingarmagn gæti þessi breyting skilað allt að 20 fleiri félagslegum íbúðum á ári. Á einum áratug myndi það þýða 200 nýjar íbúðir á hagkvæmu verði – fjöldi sem hefði mælanleg áhrif á biðlista og myndi styrkja fjárhagsgrunn Félagsbústaða til frambúðar.

Frá stefnumótun til aðgerða

Þær sjö stoðir sem hér hafa verið lagðar fram mynda heildstæða og samþætta áætlun um hvernig Félagsbústaðir geta farið frá því að vaxa með ósjálfbærri skuldsetningu yfir í að verða rekstrarfélag sem vex með sjálfbærum hætti með hóflegri skuldsetningu og markvissum hagræðingaraðgerðum og verði þannig enn öflugri aðili á húsnæðismarkaði. Stefnan byggir ekki á einni einstakri lausn, heldur á samspili aðgerða sem styrkja reksturinn, auka sanngirni og skapa nýjar, sjálfbærar leiðir til vaxtar.

Markmiðið er skýrt: Að tryggja að Félagsbústaðir geti áfram uppfyllt sitt mikilvæga samfélagslega hlutverk á traustum fjárhagsgrunni, án þess að þurfa að grípa til íþyngjandi aðgerða fyrir íbúa sína.

Í næstu köflum verður þessari stefnu gefið aukið vægi. Settar verða fram sviðsmyndagreiningar sem sýna á tölulegan hátt hvernig fjárhagur félagsins mun þróast ef þessar tillögur verða að veruleika.

3. Sviðsmyndagreining: Leiðir að sjálfbærum vexti og hvað á ekki að gera

Í þessum kafla eru dregnar upp sex mögulegar sviðsmyndir fyrir næstu tíu ár. Þær sýna hvernig lykilstærðir, eins og fjöldi nýrra íbúða og sjóðstreymi, þróast eftir því hvaða leið er farin.

Fimm sviðsmyndir sem greindar eru:

- **Sviðsmynd A:** Leiguleiðrétting upp á 3%, eiginfjárframlag frá borginni, 5% félagslegar íbúðir í uppbyggingu, engar innri umbætur.
- **Sviðsmynd B:** Leiguleiðrétting upp á 3%, eiginfjárframlag frá borginni, 5% félagslegar íbúðir í uppbyggingu, innri umbætur að einhverju leyti.

- **Sviðsmynd C:** Leiguleiðrétting upp á 3%, eiginfjárframlag frá borginni, 5% félagslegar íbúðir í uppbyggingu, innri umbætur að fullu.
- **Sviðsmynd D:** Engin leiguverðshækkun, hærra eiginfjárframlag borgarinnar fyrstu þrjú árin, 5% félagslegar íbúðir í uppbyggingu, stofnframlag 35% en ekki 30% (húsnæðispakki ríkisstjórnar), innri umbætur nánast að öllu leyti.
- **Sviðsmynd E:** Engin leiguverðshækkun, hærra eiginfjárframlag borgarinnar fyrstu þrjú árin, 7% félagslegar íbúðir, stofnframlag 35% en ekki 30% (húsnæðispakki ríkisstjórnar), fullar innri umbætur.
- **Sviðsmynd F:** Óbreytt ástand – Án innri umbóta en með eiginfjárframlagi frá borginni næstu fimm ár og með 1,5% leiguverðshækkun.

Forsendur greiningarinnar

Til að tryggja samanburðarhæfi sviðsmyndanna er gengið út frá tveimur lykilforsendum, að undanskilinni sviðsmynd F (óbreytt ástand):

1. Einungis eru keyptar eignir með jákvæðu sjóðstreymi. Gert er ráð fyrir að hver ný íbúð sem keypt er undir nýju fyrirkomulagi skili um 100 þús.kr. í jákvæðu sjóðstreymi á ári í öllum sviðsmyndum nema í sviðsmynd F sem gerir ráð fyrir óbreyttu ástandi.
2. Kaupverð kaupréttaríbúðanna er 50 milljónir eða 650 þúsund kr/fm og gert er ráð fyrir að markaðsverð sömu eignar sé 870 þúsund kr/fm eða 67 milljónir.
3. Gert er ráð fyrir að lán kaupréttareigna sé endurfjármagnað ári eftir kaup, en miða skal við 30% lántöku á markaðsverði en ekki kaupverði. Þeim fjármunum sem skapast við það er ráðstafað sem eiginfjárframlag í kaupum á fleiri eignum með jákvæðu sjóðstreymi.
4. Þegar það sem er til ráðstöfunar hjá Félagsbústöðum á hverju ári er meira en sem nemur að fjármagna kaup á öllum kaupréttaríbúðum sem í boði eru er afgangurinn færður í dalkinn „Til ráðstöfunar hvert ár til að fjármagna uppbyggingu eða önnur kaup FB“. Þetta er gert til einföldunar á uppsetningu sviðsmynda en gera má ráð fyrir að þessum fjármunum verði í raun ráðstafað til að stækka eignasafnið frekar en það er hægt með því að a) kaupa eignir á markaði sem fást ódýrar eða með lægri lántöku eða með því að fjármagna uppbyggingu á eignum með hagkvæmu verði. Sú stækkun mun bæta sjóðstreymi Félagsbústaða enn meira og mögulega auka möguleika Félagsbústaða á endurfjármögnun en til einföldunar er þeim útreikningum sleppt.
5. Í síðustu sviðsmyndinni er gert ráð fyrir að kaupréttaríbúðir keyptar með 70% lántöku beri 750 þúsund króna neikvætt sjóðstreymi og að keyptar íbúðir á markaði með 70% lántöku beri 1,5 milljón króna neikvætt sjóðstreymi. Þetta er einföldun þar sem ekki er gert ráð fyrir breytileika íbúða sem keyptar eru. Í raun eru sumar með betra sjóðstreymi

(þó neikvætt) og aðrar með verra, en til að geta sett fram þessa sviðsmynd með skiljanlegum hætti var ákveðið að einfalda málið.

Lykilniðurstöður: Tvær gjörólíkar framtíðir

Greiningin sýnir að valið stendur á milli tveggja ólíkra framtíða. Annars vegar er leið markvissra umbóta og fjárfestinga, sem gæti skilað 180–270 nýjum íbúðum á sex árum og tryggt fjárhagslega sjálfbærni (sviðsmyndir C, D og E).

Hins vegar er leiðin þar sem annað hvort þarf að fórna stækkun eignarsafnsins fyrir fjárhagslega sjálfbærni (sviðsmynd A) eða að fjárhagslegri sjálfbærni er fórnað fyrir stækkun eignarsafnsins (sviðsmynd F).

Sviðsmynd A: Ytri stuðningur án innri umbóta

Í þessari fyrstu sviðsmynd er gert ráð fyrir að eingöngu sé stuðst við ytri fjármögnun til að ná stöðugleika. Með 250 milljóna króna árlegu eiginfjárframlagi frá Reykjavíkurborg í 5 ár og um 200 milljónum króna í aukið sjóðstreymi vegna leiguverðshækkunar skapast um 450 milljónir króna á ári til fjárfestinga.

Í þessu fjárfestingarferli eru hins vegar engar breytingar gerðar á rekstri Félagsbústaða. Engar aðgerðir eru gerðar til að auka hagkvæmni í rekstri og er vöxturinn því háður þessum stuðningi.

Niðurstaða og mat:

450 milljón króna sjóðstreymi gerir Félagsbústöðum kleift að kaupa 23 kaupréttaríbúðir á fyrsta ári, þ.e.a.s. sjóðstreymið dugar ekki til að kaupa allar kaupréttaríbúðir sem í boði eru án þess að hækka lántöku sem ekki er leyft í nýja fyrirkomulaginu. Á hverju ári eykst kaupgetan þó vegna þess að hver eign sem keypt er hefur jákvætt sjóðstreymi og hægt er að endurfjármagna lán eignanna og miða við 30% lán miðað við markaðsverð en ekki kaupréttarverð.

Í lok árs 5 hafa Félagsbústaðir bætt við sig um 177 nýjum íbúðum en engir fjármunir eru til ráðstöfunar til að fjármagna kaup á markaði eða uppbyggingu hagkvæmra íbúða. Þótt stækkun eignasafnsins sé minni en markmið borgarinnar gera ráð fyrir tryggir þessi leið fjárhagslega sjálfbærni Félagsbústaða. Þegar eiginfjárframlög eigandans falla niður á sjötta ári hefur reksturinn styrkst nægilega til að félagið geti áfram bætt við sig um 20 kaupréttaríbúðum á ári með sjálfbærum hætti og án frekari framlaga frá borginni eða leiguverðshækkunum.

Þessi sviðsmynd sýnir hins vegar fram á veikleika þessarar leiðar en stækkun eignasafnsins um í kringum 20 íbúðir á ári er fjarri því að mæta þeirri brýnu þörf fyrir félagslegar íbúðir sem til staðar er. Í töflu fyrir neðan má sjá hvernig sjóðstreymið eykst ár frá ári og hver stækkun eignasafnsins er á tímabilinu.

Sviðsmynd A								
Ár	Eiginfjárframlag Rvk.borgar	Leiguverðs- hækkun 3%	Sjóðstreymi v/ aðgerða í skýrslu	Endurfjármögnun lána og sjóðstreymi nýrra eigna	Sjóðstreymi samtals	Fjöldi kaupréttaríbúða (m.v. 5%)	Uppsafnaður fjöldi íbúða	Til ráðstöfunar hvert ár til að fjármagna uppbyggingu eða önnur kaup FB
1	250	200	0	0	450	26	26	0,0
2	250	200	0	156	606	35	60	0,0
3	250	200	0	212	662	38	98	0,0
4	250	200	0	235	685	39	137	0,0
5	250	200	0	247	697	40	177	0,0
6	0	200	0	255	455	26	203	0,0
7	0	200	0	175	375	21	224	0,0
8	0	200	0	150	350	20	244	0,0
9	0	200	0	143	343	20	264	0,0
10	0	200	0	143	343	20	284	0,0

Tafla: Sviðsmynd A – 10 ára áætlun (Miðað við 5% hlutfall kaupréttaríbúða, 40 kaupréttaríbúðir á ári sem standa Félagsbústöðum til boða en ekki er hægt að nýta að fullu)

Sviðsmynd B: Eiginfjárframlag, leiguverðshækkun og innleiðing hluta innri umbóta

Þessi sviðsmynd byggir á sömu forsendum um ytri stuðning og sviðsmynd A, þ.e. 450 milljóna króna vegna árlegrar eiginfjárinnsþýtingu frá borginni í 5 ár og vegna leiguverðshækkunar upp á 3%. Munurinn er hins vegar sá að hér er gert ráð fyrir að Félagsbústaðir innleiði hluta af þeim innri umbótum sem farið er yfir í skýrslunni samhliða.

Þessar umbætur fela í sér markvissa sölu á fáeinum óhagkvæmum eignum, farsælli úthlutunum eigna til að draga úr kostnaði og tekjutengingu leigu fyrir þá tekjuhæstu. Samanlagt bæta þessar aðgerðir smám saman sjóðstreymi eignasafnsins. Hver króna vinnur því betur og hver ný íbúð sem bætist við styrkir reksturinn enn frekar.

Niðurstaða og mat:

Í lok árs fimm hafa hafa Félagsbústaðir bætt við sig 182 nýjum íbúðum og safnað upp 245 milljónum til þess að fjárfesta í eignum á markaði eða til að fjármagna uppbyggingu hagkvæmra íbúða. Ávinningurinn er þó meiri en aðeins fjöldi íbúða. Þegar ytri stuðningi borgarinnar lýkur á sjötta ári hefur reksturinn styrkst meira en í sviðsmynd A en félagið getur haldið áfram að vaxa á eigin forsendum og bætt við sig í kringum 30 íbúðum á ári með sjálfbærum hætti.

Þessi sviðsmynd sýnir, að með því að ráðast í innri umbætur, þótt hóflegar séu, þá skilar það sér í fleiri íbúðum, heilbrigðara eignasafni og sjálfbærum rekstur til framtíðar. Sviðsmynd B skilar marktækt betri árangri en Sviðsmynd A en þó er vöxtur eignasafnsins undir markmiðum borgarinnar en 30 íbúðir á ári dugar ekki til að mæta þörfum félagslega íbúðakerfisins.

Sviðsmynd B								
Ár	Eiginfjárframlag Rvk.borgar	Leiguverðs- hækkun 3%	Sjóðstreymi v/ aðgerða í skýrslu	Endurfjármögnun lána og sjóðstreymi nýrra eigna	Sjóðstreymi samtals	Fjöldi kaupréttaríbúða (m.v. 5%)	Uppsafnaður fjöldi íbúða	Til ráðstöfunar hvert ár til að fjármagna uppbyggingu eða önnur kaup FB
1	250	200	0	0	450	26	26	0,0
2	250	200	25	156	631	36	62	0,0
3	250	200	60	221	731	40	102	35,0
4	250	200	100	248	798	40	142	105,0
5	250	200	100	252	802	40	182	105,0
6	0	200	100	256	556	32	214	0,0
7	0	200	100	210	510	29	243	0,0
8	0	200	100	198	498	28	271	0,0
9	0	200	100	196	496	28	300	0,0
10	0	200	100	199	499	28	328	0,0

Tafla: Sviðsmynd B – 10 ára áætlun (Miðað við 5% hlutfall kaupréttaríbúða, 40 kaupréttaríbúðir á ári að hámarki sem hægt er að kaupa, afgangur fer til að fjármagna kaup á eignum með jákvæðu sjóðstreymi á almennum markaði eða uppbyggingu hagkvæms húsnæðis)

Sviðsmynd C: Eiginfjárframlag, leiguverðshækkun og umbætur innleiddar að fullu

Þessi sviðsmynd sýnir fram á fullan kraft þeirra umbóta sem lagðar eru til í skýrslunni. Hér er gert ráð fyrir sama ytri stuðningi og áður, þ.e. 250 milljóna króna árlegu framlagi frá borginni í fimm ár og leiguverðshækkun upp á 3%, samanlagt 450 m.kr., en nú er gert ráð fyrir að allar innri umbætur séu innleiddar að fullu á tímabilinu.

Þetta felur í sér öflugna stefnumarkandi sölu á óhagkvæmum eignum, stórfelldar umbætur á úthlutunum, fulla tekjutengingu leigu, markvissa endurfjármögnun og hækkun á hlutfalli kaupréttaríbúða úr 5% í 7% sem fjölga þeim úr 40 í 50 íbúðir á ári.

Þessi samsetning hefur margföldunaráhrif. Hver króna vinnur mun betur þar sem aukið sjóðstreymi frá umbótum, ásamt meira framboði af hagkvæmum kaupréttaríbúðum, flýttir verulega fyrir vexti eignasafnsins.

Niðurstaða og mat:

Í þessari sviðsmynd hafa Félagsbústaðir bætt við sig 211 nýjum íbúðum í lok árs fimm ásamt því að hafa til ráðstöfunar 507,5 milljónir til að fjármagna kaup á íbúðum með jákvætt sjóðstreymi á almennum markaði, t.d. með lægri lántöku, eða uppbyggingu hagkvæmra íbúða. Þetta er meiri fjölgun en í sviðsmynd A og B, með nákvæmlega sömu fjárfestingu frá eigandanum en munurinn liggur í innri umbótunum. Ávinningurinn er mikill: Félagsbústaðir kaupa eignir með fjárhagslega sjálfbærum hætti á sama tíma og eignasafnið er stækkað þannig að það uppfylli stækkunarstefnu borgarinnar. Félagið getur fjárfest í 50 kaupréttareignum eftir ár fimm ásamt því að hafa rúmlega 100 milljónir á ári til að ráðstafa í kaup eða uppbyggingu á hagkvæmum íbúðum sem fjölga enn meira eignunum í safninu. Uppsafnað yfir 10 ár hafa Félagsbústaðir rúmlega milljarð til að fjárfesta í uppbyggingu á hagkvæmum íbúðum eða fjárfestingu á eignum með jákvæðu sjóðstreymi á almennum markaði. Félagið uppfyllir stækkunarmarkmið borgarinnar á sama tíma og það er fjárhagslega sjálfbært. Sviðsmynd C er leið til þess að skoða.

Sviðsmynd C								
Ár	Eiginfjárframlag Rvk.borgar	Leiguverðs- hækkun 1,5% (þegar farið í gegn)	Sjóðstreymi v/ aðgerða í skýrslu	Endurfjármögnun lána og sjóðstreymi nýrra eigna	Sjóðstreymi samtals	Fjöldi kaupréttaríbúða (m.v. 7%)	Uppsafnaður fjöldi íbúða	Til ráðstöfunar hvert ár til að fjármagna uppbyggingu eða önnur kaup FB
1	250	200	0	0	450	26	26	0,0
2	250	200	60	156	666	38	64	0,0
3	250	200	150	233	833	48	111	0,0
4	250	200	300	294	1044	50	161	175,0
5	250	200	450	314	1214	50	211	332,5
6	0	200	450	319	969	50	261	87,5
7	0	200	450	324	974	50	311	105,0
8	0	200	450	329	979	50	361	105,0
9	0	200	450	334	984	50	411	105,0
10	0	200	450	339	989	50	461	105,0

Tafla: Sviðsmynd C – 10 ára áætlun (Miðað við 7% hlutfall kaupréttaríbúða, 50 kaupréttaríbúðir á ári að hámarki sem hægt er að kaupa, afgangur fer til að fjármagna kaup á eignum með jákvæðu sjóðstreymi á almennum markaði eða uppbyggingu hagkvæms húsnæðis)

Sviðsmynd D: Hærra eiginfjárframlag í upphafi, minni leiguverðshækkun, hærra stofnframlag frá ríkinu og umbætur innleiddar **nánast að fullu**

Þessi sviðsmynd gerir ekki ráð fyrir annarri leiguverðshækkun en þeirri sem nú þegar hefur gengið í gegn. Framlag borgarinnar er hækkað fyrstu þrjú árin úr 250 milljónum í 513 milljónir. Eins er gert ráð fyrir að stofnframlög til kaupa á óhagnaðardrífnum eignum fari úr 30% í 35% eins og gert er ráð fyrir í húsnæðispakka ríkisstjórnarinnar sem kynntur var í október 2025. Gert er ráð fyrir að innri umbætur séu innleiddar að fullu fyrir utan hlutfall kaupréttaríbúða á uppbyggingarsvæðum sem heldur sér í 5%.

Þetta felur í sér öflugna stefnumarkandi sölu á óhagkvæmum eignum, stórfelldar umbætur á úthlutunum, fulla tekjutengingu leigu og markvissa endurfjármögnun.

Niðurstaða og mat:

Í þessari sviðsmynd hafa Félagsbústaðir bætt við sig 195 eignum í lok árs 5 ásamt því að hafa til ráðstöfunar rúmlega milljarð til að fjármagna uppbyggingu á hagkvæmum eignum eða að kaupa eignir með jákvæðu sjóðstreymi á almennum markaði. Munurinn á fjölda eigna í lok tímabilsins í sviðsmynd C og D skýrist nær eingöngu af hlutfalli kaupréttaríbúða á uppbyggingarsvæðum en í sviðsmynd C er gert ráð fyrir 7% en í sviðsmynd D er gert ráð fyrir 5%.

Eftir ár 5, þegar framlagi borgarinnar er hætt, geta Félagsbústaðir keypt 40 kaupréttaríbúðir á hverju ári ásamt því að á hverju ári eru 123 milljónir til ráðstöfunar til að byggja eða kaupa íbúðir á almennum markaði með jákvæðu sjóðstreymi. Félagið er í stöðu til að uppfylla stækkunarmarkmið borgarinnar á sama tíma og að vera fjárhagslega sjálfbært. Sviðsmynd D er leið til þess að skoða.

Sviðsmynd D								
Ár	Eiginfjárframlag Rvk.borgar	Leiguverðshækkun 1,5% (gengin í gegn)	Sjóðstreymi v/ aðgerða í skýrslu	Endurfjármögnun lána og sjóðstreymi nýrra eigna	Sjóðstreymi samtals	Fjöldi kaupréttaríbúða (m.v. 5%)	Uppsafnaður fjöldi íbúða	Til ráðstöfunar hvert ár til að fjármagna uppbyggingu eða önnur kaup FB
1	513	100	0	0	613	35	35	0
2	513	100	60	212	885	40	75	193
3	513	100	150	246	1009	40	115	315
4	263	100	300	250	913	40	155	210
5	263	100	450	254	1067	40	195	368
6	0	100	450	258	808	40	235	105
7	0	100	450	262	812	40	275	105
8	0	100	450	266	816	40	315	123
9	0	100	450	270	820	40	355	123
10	0	100	450	274	824	40	395	123

Tafla: Sviðsmynd D – 10 ára áætlun (Miðað við 5% hlutfall kaupréttaríbúða, 40 kaupréttaríbúðir á ári að hámarki sem hægt er að kaupa, afgangur fer til að fjármagna kaup á eignum með jákvæðu sjóðstreymi á almennum markaði eða uppbyggingu hagkvæms húsnaðs)

Sviðsmynd E: Hærra eiginfjárframlag í upphafi, minni leiguverðshækkun, hærra stofnframlag frá ríkinu og umbætur innleiddar **að fullu**

Þessi sviðsmynd er sú sama og sviðsmynd D að öllu leyti öðru en því að hlutfall kaupréttaríbúða á uppbyggingarsvæðum fer úr 5% í 7%.

Niðurstaða og mat: Í þessari sviðsmynd hafa Félagsbústaðir bætt við sig 235 nýjum íbúðum í lok árs fimm og er uppsafnað fjármagn til að fjárfesta í uppbyggingu eða íbúðum á almennum markaði 578 milljónir, en í sviðsmynd D bættu Félagsbústaðir við safnið 195 eignum og er uppsafnað fjármagn til að bæta við eignum með uppbyggingu eða að fjárfesta á almennum markaði fyrir rúmlega milljarð. Þessar tvær sviðsmyndir sýna því í raun áherslumun í sviðsmynd D er hægt að fjölga félagslegum íbúðum með því að byggja þær sjálf og í sviðsmynd E er félagslegum íbúðum fjölgað í gegnum einkamarkaðinn.

Uppsafnaður fjöldi keyptra eigna í sviðsmynd E eru 485 íbúðir og er uppsafnað fjármagn til að fjárfesta í íbúðum á almennum markaði eða til uppbyggingar á hagkvæmum eignum 613 milljónir á meðan í sviðsmynd D eru keyptar eignir 395 og uppsafnað fjármagn í lok tímabils 1,665 milljónir. Báðar sviðsmyndirnar D og E eru verðugar að skoða og þarf borgin að gera upp við sig hvort einkaaðilar ættu að stækka félagslega safnið að öllu leyti eða að borgin hafi áhrif á uppbygginguna með ákveðnum leiðum sem farið hefur verið yfir í skýrslunni.

Sviðsmynd E								
Ár	Eiginfjárframlag Rvk.borgar	Leiguverðshækkun 1,5% (gengin í gegn)	Sjóðstreymi v/ aðgerða í skýrslu	Endurfjármögn un lána og sjóðstreymi nýrra eigna	Sjóðstreymi samtals	Fjöldi kaupréttaríbúða (m.v. 7%)	Uppsafnaður fjöldi íbúða	Til ráðstöfunar hvert ár til að fjármagna uppbyggingu eða önnur kaup FB
1	513	100	0	0	613	35	35	0
2	513	100	60	212	885	50	85	18
3	513	100	150	306	1069	50	135	193
4	263	100	300	311	974	50	185	105
5	263	100	450	316	1129	50	235	263
6	0	100	450	321	871	50	285	0
7	0	100	450	325	875	50	335	0
8	0	100	450	331	881	50	385	0
9	0	100	450	338	888	50	435	18
10	0	100	450	341	891	50	485	18

Tafla: Sviðsmynd E – 10 ára áætlun (Miðað við 7% hlutfall kaupréttaríbúða, 50 kaupréttaríbúðir á ári að hámarki)

Sviðsmynd F: Leiguverðshækkun upp á 1,5%, 250 milljón króna eiginfjárframlag, engar innri umbætur og haldið áfram að kaupa með neikvæðu sjóðstreymi

Í þessari sviðsmynd er gert ráð fyrir að Félagsbústaðir haldi áfram að kaupa eignir eins og hefur verið gert síðustu ár, með 70% lántöku og neikvæðu sjóðstreymi. Reykjavíkurborg kemur fram með 250 milljón króna eiginfjárframlag á hverju ári næstu 5 ár og leiguverðið hækkað um 1,5% sem nú hefur gengið í gegn. Ekki er farið í neinar innri umbætur.

Gert er ráð fyrir að allar kaupréttaríbúðir séu keyptar og einnig séu 20 íbúðir á ári keyptar á almennum markaði með 70% lántöku. Gert er ráð fyrir að eignir séu keyptar þar til það svigrúm sem skapast með leiguverðshækkun og eiginfjárframlagi er uppuríð (sem er ekki raunhæft og yrði kaupum á eignum hætt mikið fyrr, en til einföldunar er sviðsmyndin sett upp með þessum hætti). Kaupréttaríbúðir í þessari sviðsmynd eru með neikvætt sjóðstreymi upp á 500 þúsund á ári og íbúðir á almennum markaði með neikvætt sjóðstreymi upp á 1,5 milljón á ári.

Niðurstaða og mat:

Í lok árs fimm hafa Félagsbústaðir bætt við sig 300 nýjum eignum en sjóðstreymi félagsins verður neikvætt eftir ár fimm og mun félagið ekki geta keypt fleiri eignir öðruvísi en að leiguverð sé hækkað um a.m.k. 6% (3% til að sjóðstreymi safnsins fari á núll og 3% til að skapa svigrúm til að kaupa fleiri eignir) eða með því að fá aukin framlög frá Reykjavíkurborg.

Þessi sviðsmynd sýnir glögglega fram á langtímaafleiðingar þess að kaupa eignir með neikvæðu sjóðstreymi. Uppsafnaður halli af nýjum íbúðum er orðinn svo mikill að sjóðstreymi safnsins er uppuríð. Leiguverðshækkunir eða eiginfjárframlög duga skammt, þar sem hver eign sem bætt er við safnið ber neikvætt sjóðstreymi sem étur upp það sjóðstreymi sem skapast með leiguverðshækkun eða eiginfjárframlögum. Þessi sviðsmynd sem er sambærileg við núgildandi fjárfestingastefnu og rekstrarlega umgjörð

Félagsbústaða er ekki fjárhagslega sjálfbær. Sviðsmyndin sýnir að unnt er að fjölga íbúðum tímabundið þannig að stækkunarmarkmið borgarinnar náist í einhver ár en eftir það er hvorki hægt að uppfylla stækkunarmarkmið né fjárhagsleg sjálfbærnimarkmið Félagsbústaða. Fara þarf frá þessari stefnu sem fyrst.

Sviðsmynd F										
Ár	Eiginfjárframlag Rvk. borgar	Leiguverðs- hækkun 1,5% (þegar farið í gegn)	Aukið sjóðstreymi v/ innri umbóta	Endur- fjármögnun lána	Sjóðstreymi aðgerða samtals	Fjöldi kaupréttaríbúða (70% lántaka)	Fjöldi íbúða á almennum markaði (70% lántaka)	Uppsafnaður fjöldi íbúða	Áhrif kaupa á sjóðstreymi	Sjóðstreymi safns í lok hvers árs
1	250	100	0	0	350	40	20	60	-60	290
2	250	100	0	0	350	40	20	120	-120	230
3	250	100	0	0	350	40	20	180	-180	170
4	250	100	0	0	350	40	20	240	-240	110
5	250	100	0	0	350	40	20	300	-300	50
6	0	100	0	0	100	0	0	300	-300	-200
7	0	100	0	0	100	0	0	300	-300	-200
8	0	100	0	0	100	0	0	300	-300	-200
9	0	100	0	0	100	0	0	300	-300	-200
10	0	100	0	0	100	0	0	300	-300	-200

Tafla: Sviðsmynd F– 10 ára áætlun (Miðað við 5% hlutfall kaupréttaríbúða, 20 íbúðir á ári á almennum markaði)

Niðurstaða:

Sviðsmyndagreiningin leiðir í ljós hvaða leið er fær til framtíðar.

- **Leiðin til aukins árangurs (Sviðsmyndir C, D og E):** Greiningin sýnir að með hóflegu eiginfjárframlagi frá borginni, ásamt innri umbótum, geta Félagsbústaðir vaxið á sjálfbæran hátt, bætt við sig 200–300 nýjum íbúðum á fimm árum og orðið fjárhagslega sjálfbærir.
- **Leiðir sem leysa ekki vandann (Sviðsmyndir A, B og F):** Án meiriháttar breytinga geta Félagsbústaðir ekki uppfyllt stækkunarmarkmið og markmið um fjárhagslega sjálfbærni á sama tíma. Í sviðsmynd F, sem er óbreytt ástand, munu Félagsbústaðir óhjákvæmilega lenda aftur í sjóðstreymisþurrð sem kallar á inngrip eiganda og/eða leiguverðshækkun.

Lagt er til að farin verði sú leið sem felst í fimm ára eiginfjárframlagi og innri umbótum, sviðsmyndir C, D eða E. Það eru öruggustu leiðirnar til að skapa sjálfbært félagslegt húsnæðiskerfi. Í þeim sviðsmyndum er fjöldi nýrra íbúða tvö- eða þrefaldaður miðað við aðra kosti, og vernda leigjendur, tryggja fjárhagslegan stöðugleika og koma í veg fyrir endurtekin inngrip eiganda.



Reykjavík, 20. nóvember 2025

MSS23080011

Til: Borgarstjóra

Frá: Borgarritara og sviðsstjóra fjármála- og áhættustýringarsviðs

Skilabréf: Sjálfbærni í rekstri Félagsbústaða - viðskiptalíkan

Meðfylgjandi er skýrsla verkefnahóps (spretthóps) sem falið var að endurskoða viðskiptalíkan Félagsbústaða og meta mismunandi leiðir til að tryggja sjálfbærni í rekstri félagsins. Hópnun, sem skipaður var af borgarritara og sviðsstjóra fjármála- og áhættustýringarsviðs, var falið að endurskoða viðskiptalíkan félagsins með tilliti til hagsmunaaðila félagslega íbúðakerfisins, þ.e. leigjenda, Félagsbústaða og Reykjavíkurborgar. Horft yrði til:

- Hags leigjenda og áhrifa á notendur
- Sjálfbærni í rekstri Félagsbústaða
- Stuðnings Reykjavíkurborgar við félagslega íbúðakerfið (leigjendur og/eða Félagsbústaði)

Hópnun var falið að taka mið af tillögum sem kynntar voru í nóvember og desember 2024 fyrir borgarstjóra og velferðarráði og unnar voru á grundvelli greiningar sem áhættustjóri Reykjavíkurborgar vann.

Markmiðið með nýju viðskiptalíkani væri að minnka þrýsting á félagið að hækka leiguverð til leigjenda til þess að auka tekjur og tryggja sjálfbæran rekstur þess. Fyrir liggur að hærri leiga eykur þrýsting á Reykjavíkurborg að hækka sérstakan húsnæðisstuðning til tekjulágra leigjenda á félagslegum og almennum markaði sem hefur aftur keðjuverkandi áhrif á rekstrarafkomu borgarinnar.

Forsögu verkefnisins má rekja til ársins 2023 þegar borgarstjóri skipaði vinnuhóp um greiningu á stöðu Félagsbústaða með erindisbréfi dags. 10. október 2023. Hlutverk hópsins var að greina stöðu Félagsbústaða og koma með tillögur að viðbrögðum. Tílefni þess var bréf framkvæmdastjóra Félagsbústaða til borgarstjóra varðandi sjálfbærni og rekstur félagsins dags. 8. ágúst 2023 og vísað til endurskoðunarskýrslu ytri endurskoðenda. Í endurskoðunarskýrslu Reykjavíkurborgar 2023 er eftirfarandi ábending vegna innra eftirlits og stjórnarsýsluskoðunar. Ekki voru gerðar athugasemdir við áframhaldandi rekstrarhæfi félagsins en bent á:

- „Við viljum vekja athygli á því að langtímaáætlanir Félagsbústaða bera með sér að félagið muni ekki geta staðið undir greiðslubyrði lána næstu 10 ára að öllu óbreyttu. Við ítrekum ábendingu okkar frá síðasta ári um að brýn þörf sé á að styrkja tekjugrunn félagsins til frambúðar til að tryggja sjálfbærni eða leitað verði annarra leiða til hagræðingar í starfseminni.“



Reykjavík



Um rekstrarhæfi og sjálfbærni viðmið Félagsbústaða hf. segir í skýrslu endurskoðenda:

- „Samkvæmt eigendastefnu Félagsbústaða hf. skal rekstur félagsins vera sjálfbær. Við endurskoðun okkar höfum við yfirfarið rekstraráætlanir stjórnenda til skemmri og lengri tíma og lagt mat á áreiðanleika þeirra og réttmæti til að leggja mat á notkun forsendunnar um áframhaldandi rekstrarhæfi í reikningsskilunum.
- Ekki eru gerðar athugasemdir um notkun forsendunnar um áframhaldandi rekstrarhæfi í ársreikningi Félagsbústaða enda þykir sýnt að félagið er ekki í bráðum fjárhagsvanda, umtalsvert veðrymi er á eignum félagsins og stór hluti skulda félagsins með ábyrgð Reykjavíkurborgar.
- Fyrir liggur þó greining á rekstri og fjárfestingargetu Félagsbústaða unnin af ytri ráðgjöfum haustið 2023. Niðurstaða ráðgjafa er að handbært fé frá rekstri muni ekki duga fyrir afborgunum lána næstu 10 ár miðað við óbreytt eignasafn. Ef ná á sjálfbærni viðmiðunum með hækkun leigu eingöngu þarf hækkunin að nema 8,7% á árinu 2024 umfram almennt verðlag eða sem nemur um 520 m.kr.
- Í fjárhagsáætlun fyrir árið 2024 var gert ráð fyrir 6,5% hækkun leigu frá miðju ári 2024. Ekki hefur verið tekin formleg ákvörðun um hvort af hækkunina verði en slík hækkun er háð samþykki velferðarsviðs Reykjavíkurborgar.“

Í skýrslu stjórnar Félagsbústaða með ársreikningi er bent á að á árinu 2023 hafi markmið um fjárhagslega sjálfbærni ekki verið uppfyllt, sbr. eftirfarandi:

- „Samkvæmt eigendastefnu skal rekstur félagsins vera fjárhagslega sjálfbær. Fjárhagsleg sjálfbærni Félagsbústaða þýðir að rekstrartekjur hvers árs standi undir rekstrargjöldum, vaxtagjöldum og afborgunum langtímalána sem falla til á hverju ári. Á árinu 2023 náðust ekki markmið um fjárhagslega sjálfbærni.“

Vinnuhópur borgarstjóra sem skipaður var fulltrúum fjármála- og áhættustýringarsviðs, velferðarsviðs og Félagsbústaða skilaði niðurstöðum sínum og skýrslu dags. 25. mars 2024: „Sjálfbærni og rekstur Félagsbústaða – áskoranir við rekstur og fjármögnun“. Niðurstöður starfshópsins voru að nauðsynlegt væri að styrkja tekjugrunn félagsins um 6,5% umfram verðlag. Lögð var til samsvarandi hækkun leigu ásamt því að leiguverðsgrunnur yrði uppfærður reglulega, að fjölgun íbúða myndi takmarkast við sjálfbærni félagsins á hverjum tíma og til mótvægis yrðu gerðar breytingar á sérstökum húsnæðisstuðningi og greiðsluhlutfall hækkað. Auk annarra tillagna var jafnframt lagt til að viðskiptamódel Félagsbústaða yrði endurskoðað og skilgreind nánar viðmið og vikmörk mælikvarða um fjárhagslega sjálfbærni og hvernig bregðast skyldi við frávikum.

Borgarritara og sviðsstjóra fjármála- og áhættustýringarsviðs var falið að rýna tillögur stafshópsins og meta með hliðsjón af markmiðum Reykjavíkurborgar um sjálfbæran rekstur Félagsbústaða og lágmörkun íþyngjandi áhrifa á leigjendur félagsins. Ákveðið var að fela áhættustjóra Reykjavíkurborgar að áhættugreina fyrirbyggjandi tillögur og rýna frekari leiðir að sjálfbærni Félagsbústaða. Greiningin leiddi í ljós að áskoranir Félagsbústaða eru ekki einsdæmi og að félagsleg húsnæðiskerfi um alla Evrópu glíma við sömu áskoranir og Félagsbústaðir, þ.e. að tekjur duga ekki til að mæta kostnaði sem fylgir rekstri, viðhaldi og fjármögnun stækkandi eignasafns, samhliða hefur eftirspurn aldrei verið meiri eftir félagslegu húsnæði, stefnumörkun um fjölgun íbúða leiðir til ósjálfbærni, mótstaða gegn hækkun leiguverðs af pólitískum og félagslegum ástæðum



og hækkun leiguverðs felur í sér fjölgun þeirra sem þurfa á stuðningi að halda, sem eykur álag á velferðarkerfið og flytur vandann yfir á sveitarfélagið.

Lönd og borgir hafa leyst þetta með ólíkum aðgerðum og ólíkum árangri sem Reykjavíkurborg getur litið til í samvinnu við Félagsbústaði. Greining áhættustjóra var kynnt borgarstjóra og velferðarráði í nóvember og desember 2024. Á grundvelli fyrirbyggjandi vinnu starfshóps og greiningu áhættustjóra var verkefnahópi um „*Sjálfbærni í rekstri Félagsbústaða – viðskiptalíkan*“ falið að endurskoða og leggja fram tillögur að nýju viðskiptalíkani Félagsbústaða með hliðsjón af sjálfbærni Félagsbústaða, fjárhagslegum áhrifum á Reykjavíkurborg og hag leigjenda. Verkefnahópurinn var skipaður í janúar 2025 og skilaði hann skýrslu sinni og tillögum í október 2025. Verkefnahópurinn var skipaður eftirtöldum:

- Stefanía Sch. Thorsteinsson, áhættustjóri (formaður)
- Gunnar Gunnarsson, fjármálasérfræðingur FAS
- Kristjana Gunnarsdóttir, skrifstofustjóri VEL
- Inga Borg, fjármálasérfræðingur VEL
- Daniela Katarzyna Zbikowska, verkefnastjóri FAS/USK

Eigendafyrirsvar hópsins:

- Þorsteinn Gunnarsson, borgarritari
- Halldóra Káradóttir, sviðsstjóri FAS

Meginniðurstaða verkefnahópsins er að ný stefna í fjárfestingum verði byggð á þeirri grundvallarreglu að hver ný eign sem Félagsbústaðir kaupir skuli skila jákvæði sjóðstreymi frá fyrsta degi. Til þess þarf að draga úr skuldsetningu við ný kaup og beina fjárfestingum að íbúðum á hagkvæmu verði, þar sem leigutekjur geta staðið undir rekstri án þess að þurfa almennar hækkanir á leigu.

Lagðar eru fram tillögur að umbótum á sjö lykilviðum, stoðir sjálfbærni, sem saman mynda heildstæða áætlun um sjálfbæran rekstur og uppbyggingu. Með þessum aðgerðum má breyta vítahring skuldsetts vaxtar í arðbæran hring fjárhagslegrar sjálfbærni og tryggja að Félagsbústaðir geti áfram sinnt sínu samfélagslega hlutverki á traustum grunni.

Verkefnahópurinn setur fram sex sviðsmyndir sem lýsa áhrifum þess að samþykkja og fara að tillögum hópsins. Sviðsmyndirnar sýna hvernig lykilstærðir, eins og fjöldi nýrra íbúða og sjóðstreymi, þróast eftir því hvaða leið er farin við aðgerðir og samsetningu þeirra stoða sem lagðar eru til. Greiningin sýnir að valið stendur á milli tveggja ólíkra framtíða. Annars vegar er leið markvissra umbóta og fjárfestinga, sem gæti skilað 180–270 nýjum íbúðum á sex árum og tryggt fjárhagslega sjálfbærni (sviðsmyndir C, D og E). Hins vegar er leiðin þar sem annað hvort þarf að fórna stækkun eignarsafnsins fyrir fjárhagslega sjálfbærni (sviðsmynd A og B) eða að fjárhagslegri sjálfbærni er fórnað fyrir stækkun eignarsafnsins (sviðsmynd F).

Virðingarfyllt,



Reykjavík



Halldóra Káradóttir
sviðsstjóri FAS

Þorsteinn Gunnarsson
borgarritari

Hjálagt:

„Frá skuldsettum vexti til sjálfbærni. Fjármögnun og uppbygging Félagsbústaða - nýtt viðskiptalíkan“, dags. október 2025. Skýrsla verkefnahóps um sjálfbærni í rekstri Félagsbústaða.



Reykjavík



Áhættumat: Innleiðing aðgerðaráætlunar Félagsbústaða

Dagsetning: Nóvember 2025

Viðfangsefni: Áhætta tengd innleiðingu sjö stoða aðgerðaráætlunar

Samhengi

Aðgerðaráætlunin byggir á sjö stoðum sem saman eiga að breyta Félagsbústöðum úr skuldadrifnum fjárfestingaraðila í sjálfbært rekstrarfélag með jákvæðu sjóðstreymi. Samkvæmt sviðsmyndagreiningum (C, D og E) getur félagið bætt við sig 195–235 nýjum íbúðum á fimm árum og orðið fjárhagslega sjálfbært án frekari leiguverðshækkana—**ef allar stoðir ná fram að ganga.**

Innri umbætur (stoðir C–E) eru lykilatriði: þær bæta sjóðstreymi um 450 m.kr. árlega frá og með fjórða ári. Ávinningurinn kemur úr hagræðingu í eignasafni, betri úthlutun og tekjutengdum leigugjöldum fyrir tekjuhæstu 5% leigjenda.

Sviðsmyndir D og E byggja einnig á ytri forsendum sem ekki eru tryggðar: ríkisframlag 35% (í stað 30%) og hækkun kaupréttaríbúða úr 5% í 7-7,5% á uppbyggingarsvæðum.

Þetta áhættumat greinir þá þætti sem mest geta ógnað árangri aðgerðaráætlunarinnar.

1. Áhætta vegna framboðs á kaupréttaríbúðum

Líkur: Miklar | **Áhrif:** Mikil

Sviðsmynd E gerir ráð fyrir 50 kaupréttaríbúðum á ári. Þetta framboð er alfarið háð uppbyggingarhraða einkaaðila og samþykktum deiliskipulagsáætlunum—þáttum utan stjórnunar Félagsbústaða. Samdráttur í byggingarstarfsemi eða seinkanir í skipulagsferli gætu dregið úr framboði um 40-50%.

Afleiðingar: Færir árangur sviðsmynda C-E niður í árangur sviðsmynda A/B, þar sem hvorki næst sjálfbærni né stækkunarmarkmið.

Mótvægisáðgerð: Tillaga um byggingarfélag borgarinnar (stoð F) er ekki komin út fyrir hugmyndastig.

2. Áhætta vegna innleiðingar innri umbóta

Líkur: Miklar | **Áhrif:** Mikil

Innri umbætur eiga að skila 450 m.kr. í auknu sjóðstreymi árlega frá og með fjórða ári. Þessi tala er varfærin en háð fjölda óvissupátta:



Reykjavík



Helstu óvissupættir:

- **Söluverð og sala óhagkvæmra eigna** – Sala óhagkvæmra eigna krefst hagstæðra markaðsaðstæðna; á samdráttartímum gæti sala tafist eða farið fram á óhagstæðum kjörum.
- **Flutningur í rétta stærð** – Hvatakerfi og vilji íbúa til að flytja er óviss; færri flutningar = lægri ávinningur.
- **Úthlutun og móttökugeta húsa** – Krefst þriggja til fimm ára innleiðingar og náins samstarfs Félagsbústaða og velferðarsviðs—viðkvæmt fyrir töfum.
- **Tekjutenging leigu** – Skilar 50–85 m.kr. árlega en er viðkvæm fyrir pólitískum mótbyr.

Ef aðeins 60–70% af umbótum takast:

- Ávinningur lækkar í 250–300 m.kr. (í stað 450 m.kr.)
- Sviðsmyndir C/D/E falla niður í sviðsmynd B
- Félagið nær hvorki sjálfbærni né stækkunarmarkmiðum

3. Áhætta vegna breytingastjórnunar og framkvæmdargetu

Líkur: Miklar | **Áhrif:** Mikil

Aðgerðaráætlunin krefst róttækra breytinga á starfsháttum. Til að ná árangri þurfa Félagsbústaðir að taka upp:

- Nýtt fjárfestingarlíkan með agaðri tölulegri greiningu
- Breyttar matsreglur fyrir úthlutun
- Markvissa notkun gagna og greiningartækja
- Verklag þar sem sjóðstreymi, ekki fjöldi eigna, ræður hraðanum

Skýrslan sýnir að munurinn á innleiðingu að hluta (sviðsmynd B) og að fullu (sviðsmynd C) er 29 íbúðir og 262 m.kr. meira svigrúm á fimm árum.

Helsta áhættan:

Ef stjórnendur skortir skilning, skuldbindingu eða getu til að innleiða nýtt rekstrarlíkan, getur innleiðing tafist þannig að sjóðstreymisjöfnuður næst of seint—eða aldrei.

4. Áhætta vegna pólitísku sveigjanleika og fjármögnunar eiganda

Líkur: Miðlungs | **Áhrif:** Mikil

Áætlunin byggir á árlegu framlagi eiganda í fimm ár. Þetta framlag er forsenda þess að félagið nái að stækka eignasafn sitt á meðan innri umbætur ná fullum krafti.

Áhættupættir:

- Borgarstjórnarkosningar árið 2026 gætu leitt til breyttrar forgangsroðunar.



Reykjavík



- Áherslur í húsnæðisstefnu geta breyst.
- Fjárhagsstaða eða nauðsynlegar fjárfestingar Reykjavíkurborgar geta þrengt svigrúmið tímabundið.

Ef framlag eiganda lækkar um 30–40% fyrstu 2–3 árin:

- Aðgerðaráætlunin fer úr **sviðsmynd C/D/E niður í A/B**,
- Sjóðstreymi verður ekki jákvætt á þriðja ári,
- Félagið missir getu til sjálfbærs vaxtar

5. Áhætta vegna ríkisstuðnings

Líkur: Miðlungs | **Áhrif:** Miðlungs

Sviðsmyndir D og E byggja á því að ríkið hækki stofnframlag úr 30% í 35% samkvæmt húsnæðisþakka ríkisstjórnar frá október 2025. Ekki er ljóst hvenær þetta mun taka gildi.

Afleiðingar ef stofnframlag helst 30%:

- Fjárfestingarlíkanið verður þyngra
- Sviðsmynd E fellur niður í útkomu eins og C
- Hægari vöxtur á árum 7-8.

Samverkandi áhætta – stærsta áhættan

Stærsta áhættan í allri aðgerðaráætluninni er samverkandi áhrif smávægilegra frávika, þar sem tveir eða fleiri áhættuþættir virkjast á sama tíma og magna áhrif hvors annars.

Dæmigerð samverkandi áhætta:

1. Hægist á uppbyggingarhraða einkaaðila → framboð kaupréttaríbúða dregst saman um 40-50%.
2. Innri umbætur skila aðeins 60–70% af áætluðum árangri.
3. Framlag borgarinnar skerðist fyrstu tvö árin.

Útkoma:

- Sjóðstreymi verður ekki jákvætt á þriðja ári,
- Félagsbústaðir neyðast til að velja á milli:
 - 6% leiguverðshækkunar
 - Hægari stækkunar (<20 íbúðir/ári)
 - Afturhvarfs í skuldsett kaup

Afleiðing: Félagið fer aftur inn í vítahring skuldsetningu → neikvætt sjóðstreymi → leiguhækkunarir → aukinn kostnaður fyrir borgina → endurtekin inngrip eiganda.



Reykjavík



Tímasetning: Þessi áhætta er líklegust til að birtast á árum 2-3, þegar eiginfjárframlag eiganda er enn virkt en innri umbætur hafa ekki náð fullum krafti.

Niðurstaða og forgangsröðun

Heildarmat

Fjármögnunarlíkan og tæknileg uppbygging sviðsmynda C, D og E er fagleg traust. Hins vegar stendur og fellur árangur við **framkvæmdargetu félagsins** og **viðvarandi stuðning eigandans**.

Lykilniðurstaða

Án skipulegrar framkvæmdaráætlunar, breytingastjórnunar og eftirlits eru líkur á því að félagið nái ekki áætluðum árangri heldur einungis í kringum **60-70% af áætluðum árangri**. Í slíkri stöðu yrði útkomuna sambærileg við sviðsmyndir A eða B—hvorki sjálfbærni né stækkunarmarkmið næst.

Forgangsröðun áhættupátta

Áhættupáttur	Líkur	Áhrif	Forgangsröðun
Innleiðing innri umbóta	Miklar	Mikil	1
Breytingastjórnun	Miklar	Mikil	2
Framboð kaupréttaríbúða	Miklar	Mikil	3
Pólitískur stuðningur	Miðlungs	Mikil	4
Ríkisstuðningur	Miðlungs	Miðlungs	5

Áhættupættir 1 og 2 eru alvarlegastir. Án árangurs í innleiðingu innri umbóta og breytingastjórnun verða ytri stuðningsúrræði (eiginfjárframlag, ríkisstuðningur) einungis til að halda uppi núverandi ósjálfbæru rekstrarmynstri, ekki til að byggja upp nýja.

Stefanía Scheving Thorsteinsson
skrifstofustjóri áhættustýringar



Reykjavík