

AFFÄRSPLAN

2023

FAMILJEBOSTÄDER

# Innehåll

<i>Inledning</i>	<b>3</b>
<i>Om Familjebostäder</i>	<b>4</b>
Affärsidé	<b>4</b>
Vision	<b>4</b>
Värdegrund och varumärke	<b>5</b>
Våra kunder	<b>5</b>
Våra medarbetare	<b>6</b>
Ekonomi	<b>6</b>
<i>Nulägesanalys</i>	<b>5</b>
Bostäder i Stockholm	<b>5</b>
Bostadsbyggande	<b>6</b>
Det ekonomiska läget och utvecklingen på fastighetsmarknaden	<b>6</b>
Tryggt boende och trygg närmiljö	<b>9</b>
Miljö och klimat	<b>9</b>
Digitalisering	<b>10</b>
Hållbar utveckling	<b>10</b>
<i>Vår affärsmodell och styrning</i>	<b>11</b>
Affärsplan för en långsiktig hållbar utveckling	<b>12</b>
<i>Mål och strategier</i>	<b>13</b>
Fyra målområden med partnerskap som ledstjärna	<b>13</b>
Stadsutveckling och förvaltningskvalitet	<b>13</b>
Social hållbarhet och trygghet	<b>14</b>
Klimat och miljö	<b>15</b>
Ledarskap och medarbetarskap	<b>16</b>
<i>Pågående utvecklingsprojekt</i>	<b>18</b>

*Uppdaterad den 20 augusti 2019*

# Inledning

*Familjebostäders affärsplan fram till 2023 har under våren 2019 reviderats för att ytterligare stärka vårt arbete för att nå våra mål och vår vision: Välkomnande och smarta boendemiljöer för dagens och morgondagens stockholmare.*

Familjebostäders affärsplan tar avstamp i bolagets affärsidé, ägardirektiven från Stockholms stad och det grundläggande allmännyttiga uppdraget. I affärsplanen ges inledningsvis en bild av företaget och vårt uppdrag. Därefter beskrivs den omvärld som vi har att förhålla oss till och de utmaningar och möjligheter som vi identifierat ligger framför oss, för att sedan övergå till en beskrivning av vår affärsmodell, styrning, strategier och bolagsövergripande mål.

En långsiktig socialt, ekologiskt och ekonomiskt hållbar utveckling är en förutsättning för att nå visionen. Bolaget har initierat ett antal strategiska satsningar i syfte att effektivisera och göra det enklare att genomföra, planera och prioritera verksamheten. I detta ingår att kartlägga och utveckla centrala processer och arbetssätt.

När Familjebostäder nu anpassar sin organisation för att matcha uppdraget ställs högre krav på ökad digitalisering och smarta arbetssätt. Målsättningen är en utvecklingsdriven organisation, där våra gemensamma resurser samverkar för att nå företagets mål.

Inom bolaget har vi partnerskapet som ledstjärna. Genom att arbeta i partnerskap tar vi tillvara varandras kompetenser och tar ett gemensamt ansvar för att lyckas med våra mål. Förhållningssättet ska tillsammans med en affärsmässighet genomsyra genomförandet av affärsplanen och följer av den strategiska satsning vi gör på ledar- och medarbetarskapet inom bolaget.



*Jonas Schneider, VD  
Stockholm, augusti 2019*

# Om Familjebostäder



*Familjebostäder är ett allmännyttigt bostadsbolag och ingår i koncernen Stockholms Stadshus AB, som ägs av Stockholms stad. Stockholms stads kommunfullmäktige beslutar om övergripande mål, riktlinjer och uppdrag för nämnder och bolag inom kommunkoncernen. Bolagets ägardirektiv i form av uppdrag från ägaren är kopplat till stadens inriktningsmål och är vårt övergripande styrdokument..*

## AFFÄRSIDÉ

*Vi äger, utvecklar och förvaltar attraktiva hyresbostäder och lokaler för Stockholms behov.*

Affärsidén tog sin början när Familjebostäder grundades i februari 1936. Hyresrätten har sedan dess varit viktig för Stockholm och den fortsätter att vara en förutsättning för stadens utveckling.

## VISION

*Välkomnande och smarta boendemiljöer för dagens och morgondagens stockholmare.*

Alla ska känna sig välkomna i våra hus och i våra områden. Med smarta boendemiljöer förbättrar vi människors livskvalitet och vi vågar tänka nytt för att skapa något bättre. Allt det vi gör väger samman i målsättningen om bättre hem och bättre stad – för de människor som lever i Stockholm idag och för de stockholmare som kommer att leva här i framtiden.

## VÄRDEGRUND OCH VARUMÄRKE

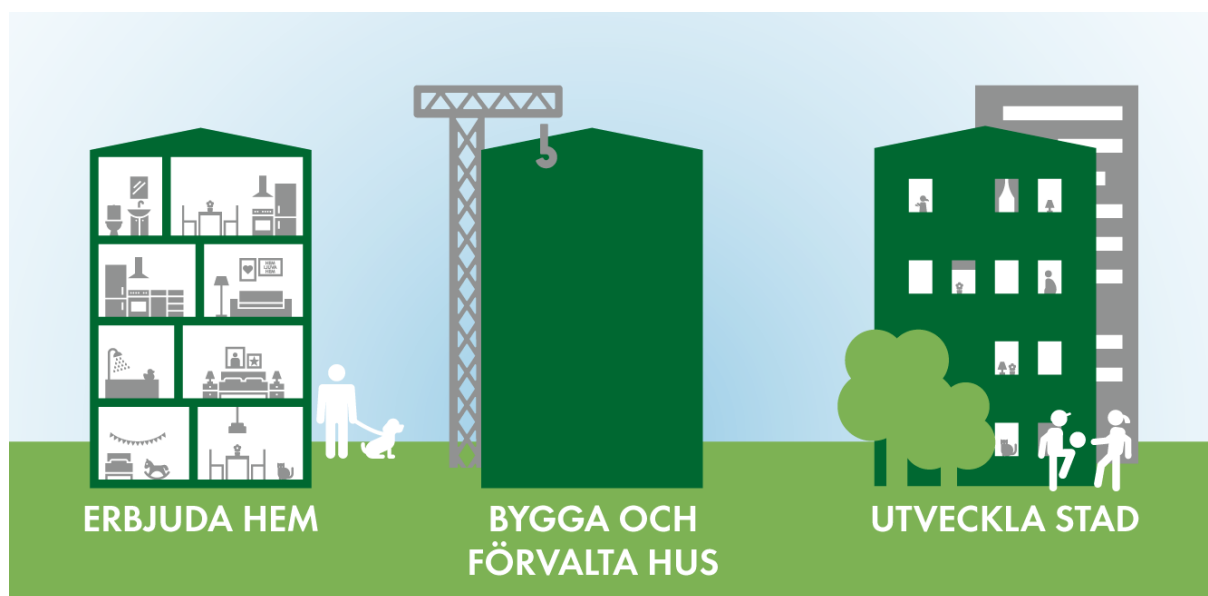
Familjebostäders värdegrund har arbetats fram gemensamt på bolaget och benämns EKAN: engagemang, kundfokus, affärsnytta och nytänkande. Vårt varumärke kännetecknas av att vi ska vara moderna, professionella och överraskande bra.

För oss innebär vår värdegrund och vårt varumärke att vi alltid vill framåt, att vi är nyfikna på vår nutid och på framtiden samt att vi väljer smarta lösningar för att bli bättre och utvecklas. Vårt medarbetarskap präglas av aktivt ansvarstagande, samarbete, lyhördhet och öppenhet. Vi är kompetenta och ansvarstagande samt tydliga och pålitliga i vårt sätt att agera. Vi är aktiva i relationen till våra kunder, ligger lite före och ser till att våra kunder får hjälp när de behöver det.

## VÅRA KUNDER

Familjebostäder erbjuder hem, bygger och förvaltar hus och bidrar till utvecklingen av levande stadsdelar. Det är så bolaget skapar värde och bidrar till ett hållbart Stockholm. I projektportföljen för möjliga byggstartar har bolaget över 5 000 lägenheter och i anslutning till dessa cirka 70 kommersiella lokaler.

## EN LEVANDE AFFÄRSMODELL



Fler än 40 000 stockholmare bor i Familjebostäders cirka 400 fastigheter med över 19 400 lägenheter. Vi har hyresgäster i alla åldrar, med olika utbildningsnivåer och med olika inkomster. Vi har hyresgäster med rötter i alla världens kontinenter och som lever i olika familjekonstellationer. Den höga nyproduktionstakten ger Familjebostäder flera tusen nya kunder med nya behov och förväntningar på sitt boende.

Familjebostäders lokaler är i första hand belägna i anslutning till våra bostadsfastigheter. Totalt äger bolaget drygt 2200 lokaler, varav drygt 1200 är mindre lokaler, t ex förråd, som ofta hyrs av bostadshyresgäster. Resterande lokaler är kommersiella lokaler och står för cirka 12 procent av bolagets totala hyresintäkter. Inom ramen för de kommersiella lokalerna finns även våra två centrumanläggningar, Gubbängen och Årsta centrum samt Rinkebystråket. Våra kommersiella lokaler möjliggör inte bara arbetstillfällen, utan också ett aktivt förenings- och kulturliv som skapar liv mellan husen.

## VÅRA MEDARBETARE

Familjebostäders 300 medarbetare är grunden till bolagets utveckling och framgång. Vår verksamhet präglas av ett öppet arbetsklimat med goda relationer och ett tydligt och framstående ledarskap som främjar nytänkande och medarbetarnas delaktighet. Bolaget erbjuder meningsfulla jobb på ett företag i utveckling.

Vår kompetensförsörjning bygger på ett starkt arbetsgivarvarumärke, där vi arbetar med att utveckla och tydliggöra bolagets erbjudande till nuvarande och framtida medarbetare.

Vi har ett löpande och systematiskt arbetsmiljöarbete för en god fysisk och psykisk hälsa samt trivsel och arbetstillfredsställelse för samtliga medarbetare. Vår årliga mätning av arbetsklimatet visar ett mycket gott resultat som följs upp med handlingsplaner på bolags-, avdelnings- och enhetsnivå.

Familjebostäder står inför omfattande behov av nyrekryteringar utifrån pågående generationsskifte och en tydlig brist på kompetens inom fastighetsbranschen.

Vår förmåga att erbjuda attraktiva anställningsvillkor, att tydliggöra vårt anställningserbjudande till olika målgrupper och fortsätta utveckla en företagskultur som attraherar dagens och morgondagens medarbetare kommer att vara avgörande för att bolaget ska fortsätta att utvecklas.

## EKONOMI

Familjebostäders fastighetsinnehav är en del av stadens och stockholmarnas samlade förmögenhet. Vår verksamhet ska bedrivas ansvarsfullt och vara långsiktigt lönsam, vilket skapar trygghet för alla våra intressenter. Bolaget följer som allmännyttigt bostadsbolag Allbolagen vilket innebär att verksamheten bedrivs utifrån affärsmässiga grunder på marknadsmässiga villkor.

Marknadsmässiga avkastningskrav ställs i ny- och ombyggnadsprojekt och bolagets ägare har ett krav på totalavkastning i paritet med liknande aktörer på marknaden. Familjebostäder har en stabil ekonomi med en hög soliditet och låg belåningsgrad. En mindre utdelning lämnas till ägaren årligen i form av ränta på insatt kapital, men större delen av resultat stannar i bolaget och möjliggör framtida investeringar i underhåll, ombyggnad och nyproduktion.



# Nulägesanalys



## BOSTÄDER I STOCKHOLM

Stockholm är en av Europas fem snabbast växande regioner och 2022 beräknas antalet invånare passera en miljon invånare. 90 procent av stockholmarna bor i någon av de drygt 450 000 lägenheterna i kommunen, varav 47 procent i hyresrätt och 53 procent i bostadsrätt.

Rörelsen på bostadsmarknaden i Storstockholm har sedan 2017 mattats av med minskad försäljning och fallande priser på bostadsrätter. Efterfrågan på bostäder är dock fortsatt hög i Stockholm och det finns idag ingen marknadsmässig vakansgrad på bostäder. Även för nyproducerade hyresrätter, där hyresnivåerna är högre än i det äldre beståndet, är efterfrågan stor.

Antalet lägenheter som förmedlas av Bostadsförmedlingen fortsätter att öka. 2018 förmedlades rekordmånga hyresrätter i Stockholm - över 13 000. Samtidigt fortsätter bostadskön att växa. Cirka 635 000 stod i bostadskön i slutet av 2018. Den genomsnittliga kötiden ligger kvar på över 10 år.

Hyresutvecklingen under 2016 och 2017 uppgick i genomsnitt till 0,7 procent i Storstockholm, vilket överensstämmer med genomsnittet för hela landet. Det innebär en hyreshöjning under inflationen de senaste två åren. Hyresförhandlingarna 2018 gav en hyresutveckling på 1,3 procent. De centrala hyresförhandlingarna för 2019 gav 2,35 procent.

Även efterfrågan på lokaler är god. Utbudet av kontorslokaler i Stockholm är fortfarande lågt och vakansgraden i de centrala delarna mycket låga. Det låga utbudet har även inneburit att hyresnivåerna har stigit under senare år samt att närförorter med bra kommunikationer och brett serviceutbud ökar i popularitet. Kontorslokaler har även haft en mycket bra

totalavkastning de senaste åren. Bolagets marknadsmässiga vakansgrad på lokaler ligger på omkring 4 procent.

## BOSTADSBYGGANDE

En hög efterfrågan på bostäder tillsammans med gynnsamma finansieringsvillkor har medverkat till ett kraftigt ökat bostadsbyggande i Sverige. Uppgången har dock bromsats in de senaste åren. Boverket bedömer att bostadsbyggandet kommer att landa på 46 500 år 2020 - en minskning på mer än 30 procent jämfört med rekordåret 2017. Hyresrätter står för en allt större del av bostadsbyggandet och hälften av de påbörjade bostäderna 2019 väntas vara hyresrätter.

I Stockholm ökade antalet inflyttningsklara lägenheter år 2018 till över 5300. Av dessa var 40 procent hyresrätter, varav allmännyttan stod för 656 (12 procent) Antalet påbörjade lägenheter i nyproduktion uppgick 2018 till cirka 4300, vilket är en kraftig minskning från föregående år.

Det långsiktiga målet i enlighet med stadens budgetförslag är att bygga 140 000 lägenheter till år 2030, med ett delmål om att bygga 80 000 bostäder fram till år 2025. Mellan åren 2014-2018 byggdes 27 000 nya lägenheter i Stockholm.

I Stockholm har tillväxten och de senaste årens högkonjunktur på bostadsmarknaden lett till kraftigt ökade fastighets- och byggkostnader i relation till den allmänna kostnadsutvecklingen. Höga produktionskostnader är och har varit ett av de främsta hindren för ett ökat byggande till rimliga hyresnivåer.

För att nå stadens mål om fler bostäder behöver antalet beslutade markanvisningar ligga på en hög nivå. Vi behöver öka antalet anvisningar i närtid eftersom det påverkar vår möjlighet att bygga efter 2022 och framåt.

Den höga byggtakten ställer också ökade krav på effektiva interna processer och arbetssätt för att hålla nere kostnaderna. För att säkra uthyrningen även på lång sikt behöver kvaliteten på bostäderna i nyproduktion vara hög och motsvara kundens efterfrågan, utan att produktionen blir för dyr. Driftkostnaderna måste hållas på kalkylerade nivåer.

## DET EKONOMISKA LÄGET OCH UTVECKLINGEN PÅ FASTIGHETSMARKNADEN

I Sverige är den ekonomiska aktiviteten hög, arbetsmarknaden alltså stark och inflationen nära målet enligt Riksbankens penningpolitiska rapport april 2019. Tillväxten är fortsatt god och reporäntan förväntas vara negativ under hela 2019 för att i långsam takt höjas under 2020.

Det innebär fortsatt gynnsamma förutsättningar på den svenska fastighetsmarknaden med låg ränta och en god arbetsmarknad. Privatbostadsmarknaden som under 2019 har haft sjunkande priser på bostadsrätter och en lägre försäljning av nyproducerade bostäder, särskilt i Stockholm, visar tecken på återhämtning. Detta innebär förutsättningar för bostadsutvecklare att återigen öka produktionen och byggandet av nya bostäder. Den svenska fastighetsmarknaden har under flera år haft en utveckling med sjunkande avkastningskrav och stigande priser vilket har bidragit positivt till värdet på fastigheter, både bostäder och kommersiella fastigheter.



## TRYGGT BOENDE OCH TRYGG NÄRMILJÖ

Stockholms stads trygghetsmätning 2017 visar, liksom tidigare år (2011 och 2014), att en majoritet av invånarna i Stockholms stad, fyra av fem personer, känner sig trygga. Samtidigt framkommer en relativt tydlig ökning vad gäller oro för brott. Även oro för att gå ut i det egna bostadsområdet på kvällen ökar, med stora skillnader över staden.

Rinkeby-Kista är ett område med där upplevd otrygghet har ökat. Samtidigt visar statistiken att antalet anmälda brott kopplade till otrygghet de facto har minskat mellan 2014 och 2018. Både anmälda våldsbrott, inbrott i bostad och stöld har minskat. Däremot har den rapporterade skadegörelsen ökat med nästan 50 procent under samma period.

Forskning visar på vikten av att närmiljön upplevs trygg. Boverket påpekar vikten av att veta vem som ansvarar för vad i stadsmiljön så att skadegörelse omgående kan åtgärdas då förbipasserande annars upplever otrygghet. Teorin kring ”broken windows” är en metod för brottsprevention som betonar vikten av att snabbt åtgärda också mindre skadegörelse då dessa annars signalerar att ingen har kontroll över platsen vilket anses leda till mer skadegörelse och ökad otrygghet.

Familjebostäders hyresgäster uppger totalt sett att de har en bra och trygg boendemiljö, men det finns potential att öka den upplevda tryggheten och framför allt att jämna ut skillnaderna mellan stadsdelarna.

För att nå långsiktiga resultat behöver samarbetsformerna med fler aktörer som t. ex. stadsdelsförvaltningen, skolan, socialtjänsten, polisen, civilsamhället utvecklas. Arbetsmarknadsåtgärderna inom såväl förvaltningarna som bolaget behöver vässas för att nå rätt personer och skapa långsiktiga resultat för den enskilde individen. Viktigt är att alltid balansera trygghetsskapande åtgärder som t. ex. kameraövervakning och inskränkningar i den personliga integriteten.

## MILJÖ OCH KLIMAT

Klimatet förändras och det gör vårt samhälle sårbart. Naturfenomen i form av torka och bränder samt orkaner och störtregn kommer bli allt vanligare. För att motarbeta klimatförändringen har världens länder skrivit under Parisavtalet med målet att begränsa temperaturhöjningen till väl under 2 grader.

Som samhällsaktör är det självklart för Familjebostäder att ställa om verksamheten för att minska utsläppen av koldioxid. Riksdagen har beslutat att Sverige senast år 2045 inte ska ha några nettoutsläpp av växthusgaser. Stockholm stad har tagit beslut om ett fossilbränslefritt Stockholm till år 2040.

Sedan 1990 har utsläppen i Sverige minskat med 26 procent, men minskningen har avtagit och utsläppen ökade något 2018. De största utsläppen kommer från industrin och inrikes transporter. Uppvärmningen av bostäder har minskat sin andel av utsläppen sedan 1990 med 90 procent. De största minskningarna framöver behöver göras i byggprocessen och i energianvändningen.

En ökad konsumtion av kemikalier har lett till en diffus spridning av farliga ämnen i naturen, som riskerar människans hälsa och den biologiska mångfalden. EU har därför tagit beslut om kemikalielagstiftningen REACH, riksdagen har tagit beslut om nationella miljö kvalitetsmål Giftfri Miljö och Stockholm stad har tagit beslut om ett giftfritt Stockholm 2030.

Vi förbrukar jordens resurser allt snabbare, därför krävs att mängden avfall minskar. 2015 antog EU-kommissionen ett ambitiöst åtgärdspaket för att göra den cirkulära ekonomin till

norm i Europa. Det avfall som ändå uppstår ska återvinnas. En av Familjebostädernas fokusfrågor är att minska byggavfallsmängderna från vår byggproduktion.

## DIGITALISERING

I vår omvärld utvecklas allt mer digitala verktyg och arbetssätt. Denna utveckling kommer att påverka hela fastighetsbranschen på olika sätt inom olika segment som bostäder, kontor och handel. Människor lever sina liv mer och mer digitalt vilket måste vägas in i framtida affärsmodeller och erbjudanden.

Den digitala utvecklingen öppnar upp möjligheter kopplat till fastighetsdrift och ökade energieffektiviseringar. Sensorer och smarta, uppkopplade och sammankopplade system, produkter och tjänster skapar nya affärsmöjligheter och nya arbetssätt med en mer proaktiv fastighetsförvaltning. Smarta maskiner kommer att förändra fastighetsdriften och även kommunikationen med hyresgästerna.

Ett annat exempel där digital teknik är snabbt växande är inom delningsekonomin. Inom bygg- och fastighetsbranschen finns redan exempel på utvecklade plattformar som kopplar ihop olika byggherrars behov med bättre matchning mellan behov och erbjudande och inom energiområdet finns tjänster för delning av solenergiöverskott.

Digitaliseringen skapar möjligheter till intern effektivitet inom bland annat områdena fastighetsdrift, administration, inköp och kundkommunikation, där digitalt stöd kan sänka kostnaderna och öka kundnöjdheten. Digitaliseringen påverkar även hyresgästernas fastighetsanvändning. Ny teknik skapar nya beteenden och som fastighetsägare måste man ha en medveten hållning till utvecklingen.

Digitalisering är en möjliggörare för utveckling och effektivare drift och förvaltning. För att uppnå detta behöver medarbetarnas digitala kompetens öka. Omvärldsbevakning och marknadsanalys behöver göras mer systematiskt. Nya affärsmodeller behöver tas fram. Det kommer att krävas mod att tänka nytt och att vi är redo för nya samarbeten för en mer digitaliserad och smart boendemiljö.

## HÅLLBAR UTVECKLING

Hållbar utveckling är den övergripande inriktningen för vårt samhälle. Den innehåller tre dimensioner: den ekonomiska, sociala och miljömässiga. Med hållbar samhällsutveckling avses att nuvarande och framtida generationer ska tillförsäkras en god miljö och hälsa, social och ekonomisk välfärd och rättvisa.

I linje med detta antog FN år 2015 en global agenda för hållbar utveckling. Agenda 2030 inrymmer 17 integrerade och odelbara mål som balanserar de tre dimensionerna av hållbar utveckling.

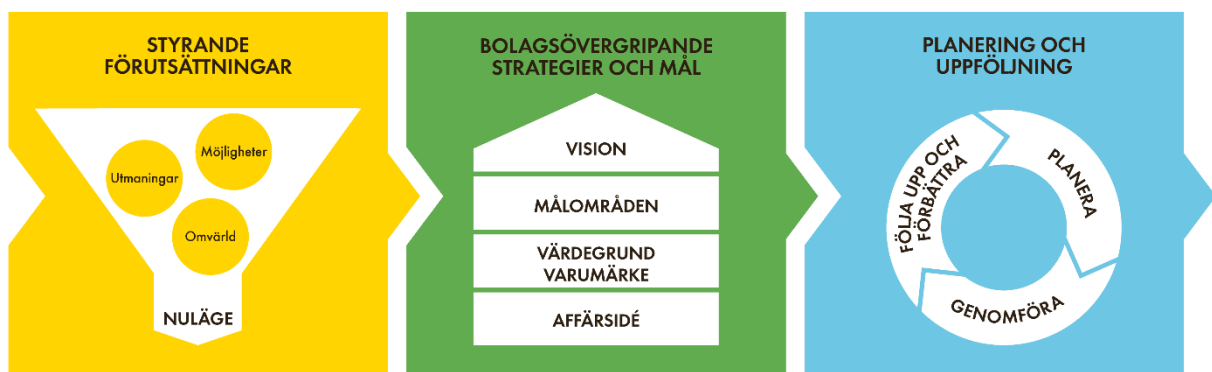
Mål 11 är att städer ska vara inkluderande, säkra, motståndskraftiga och hållbara. Hållbar stadsutveckling omfattar hållbart byggande och hållbar planering inklusive bostäder, offentliga platser såsom parker och torg, transporter, återvinning och säkrare kemikaliehantering som i sin tur kräver bland annat institutionell kapacitet och ny teknik.

# Vår affärsmodell och styrning



*Familjebostäders uppdrag och övergripande affärsmodell är att erbjuda hem genom att bygga hus, förvalta och hyra ut lägenheter samt att därigenom utveckla levande stadsdelar. Det är så bolaget skapar värde och bidrar till ett hållbart Stockholm.*

En förutsättning för att lyckas med uppdraget är en styrning som bygger på ett gott affärsmannaskap, tydliga värderingar och samverkan. Familjebostäders modell för affärsplanering och styrning utgår ifrån en målstyrd verksamhet där ägardirektiven ger den övergripande inriktningen för bolagets verksamhet. Tillsammans med en analys av verksamheten sätts bolagsövergripande mål och strategier vilka sammanfattas i bolagets affärsplan.



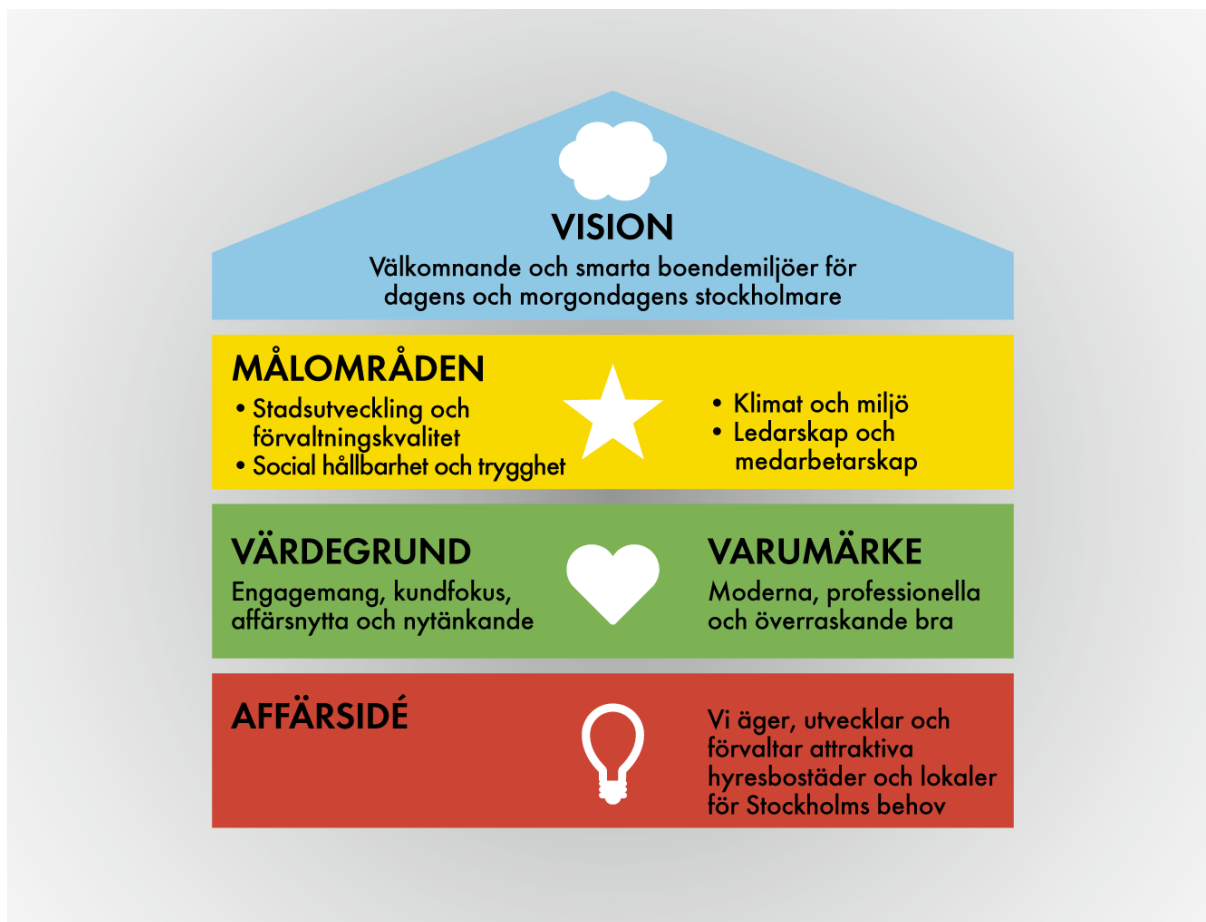
## AFFÄRSPLAN FÖR EN LÅNGSIKTIG HÅLLBAR UTVECKLING

Affärsplanen utgör underlag för verksamhetens planering. Affärsplanen är ett ramverk och ett styrdokument som ska ge vägledning och tydlighet om bolagets riktning tillsammans med strategier för att nå bolagets mål. För att få ett dedikerat engagemang för bolagets plan i organisationen krävs mål som är relevanta och enkla att agera på. De bolagsövergripande målen bryts därför ner på avdelningar och enheter. Mål och åtaganden för bolagets två affärsområden, Fastighetsförvaltning och Projektutveckling, sätts först för att utifrån dessa säkerställa vilket stöd som behövs från bolagets stödjande funktioner; Affärsutveckling, Ekonomi, Kommunikation och HR.

Vår styrmodell utgår ifrån en affärsplan där ledningen har identifierat vad som behöver göras för att nå framgång och där medarbetare har den bästa kunskapen om hur vi bör agera för att nå den önskade effekten. Verksamhetsplaner arbetas fram för samtliga enheter och grupper på bolaget där aktiviteter och indikatorer identifieras för att kontinuerligt kunna följa upp och mäta vår prestation. I samband med detta arbetas väsentlighets- och riskanalyser tas fram med syftet att identifiera oönskade händelser (risker) som negativt påverkar verksamhetens möjlighet att nå sina mål.

Uppföljning av målen sker löpande, månadsvis, tertialvis och årsvis. Indikatorerna visar om vi följer planerad riktning samt ger oss underlag för en handlingsplan att agera på vid behov. Utifrån bolagets styrmodell där varje individs agerande och initiativ bidrar till helheten är måluppfyllelse även en naturlig del av utvecklingssamtalen både på chefs- och medarbetarnivå.

# Målområden och strategier



## FYRA MÅLOMRÅDEN MED PARTNERSKAP SOM LEDSTJÄRNA

Fyra övergripande målområden har identifierats för att peka ut riktningen för Familjebostäder; Stadsutveckling och förvaltningskvalitet, Social hållbarhet, trygghet och säkerhet, Klimat och miljö samt Ledarskap och medarbetarskap. Till målområdena kopplas bolagsövergripande mål och strategier.

Genom att arbeta i partnerskap tar vi tillvara varandras kompetenser och tar ett gemensamt ansvar för att lyckas med våra mål. Detta gäller internt inom och mellan våra enheter och avdelningar, men också externt där vi aktivt bidrar till eller söker samverka med andra aktörer. Med partnerskapet som ledstjärna blir det naturligt för oss att utveckla staden och våra stadsdelar i dialog med våra hyresgäster, i samarbeten med våra entreprenörer och i samverka med andra relevanta aktörer som utifrån sina perspektiv och verksamheter arbetar mot samma mål som vi.

## STADSUTVECKLING OCH FÖRVALTNINGSKVALITET

Familjebostäders kärnuppdrag innebär att vi äger, utvecklar och förvaltar attraktiva hyresbostäder och lokaler. En god lönsamhet över tid tillsammans med nöjda kunder är nyckeln till framgång där driftsöverskottet skapar utrymme för bolaget att investera i stadsutveckling och ökad förvaltningskvalité i våra nya och befintliga fastigheter. Den övergripande ambitionen är att ha en långsiktigt hållbar fastighetsportfölj där utveckling av befintligt bestånd kompletteras med lönsamma investeringar i nyproduktion som skapar



värdetillväxt. För att uppnå detta krävs ett proaktivt arbete inom såväl underhållsplanering som prioritering av utvecklingsinsatser och projekt.

#### EN STABIL PRODUKTION AV ATTRAKTIVA BOSTÄDER

Familjebostäder ska mellan åren 2018- 2023 påbörja 500 lägenheter per år. För att bibehålla låga vakanser på företagsnivå och säkerställa lägre omsättning av hyresgäster i nyproduktionen ska Familjebostäders bostäder uppfattas som attraktiva och prisvärda. En förutsättning för att lyckas med detta är ett genomarbetat kunderbjudande. En hög volym av nyproduktion ställer även krav på en tydlig ackvisitionstrategi samt en genomarbetad och transparent projektprocess för genomförande.

#### EN HÖG OCH JÄMN FÖRDELAD KUNDNÖJDHET

Familjebostäders hyresgäster ska trivas och bolaget ska bibehålla en hög kundnöjdhet avseende boendet, boendemiljön och kundservicen. Idag varierar kundnöjdheten beroende på i vilket område hyresgästerna bor och för de kommande åren fokuserar vi på att lyfta kundnöjdheten i framför allt tyngdpunktsområdena.

#### VÅRA MÅL

	UTFALL 2018	MÅL 2023
Antal färdigställda nya lägenheter (snitt per år 2019-2023)	242	500
Serviceindex	81,0	85
Överskottsgrad	45,7%	48 %

#### VÅRA STRATEGIER

- Säkerställer en jämn och stabil produktion och uthyrningstakt av nya bostäder.
- Säkerställer och vårdar ett attraktivt kunderbjudande i nyproducerade bostäder.
- Fokuserar på att öka serviceindex i områden med högst hävstång.
- Identifierar och realiserar möjligheter till ökade intäkter och minskade kostnader som säkerställer en långsiktig affärsmässighet.
- Utgår ifrån devisen ”digitalt först” och använder kostnadseffektiva digitala lösningar i våra interna arbetsflöden samt gentemot kunder och leverantörer.

#### SOCIAL HÅLLBARHET OCH TRYGGHET

Som en del av Stockholms stad är Familjebostäder en viktig aktör i arbetet med att skapa en socialt sammanhållen stad där människor känner sig trygga och trivs. När våra hyresgäster upplever trygghet bidrar detta till en ökad tillit människor emellan vilket i sig skapar ökad sammanhållning som stärker det gemensamma ansvarstagandet för bostadsområdenas utveckling. En av våra viktigaste målsättningar är ett högt förtroende i relationen mellan oss och våra hyresgäster. Detta förtroende uppstår i den vardagliga dialogen men det är också något vi fördjupar genom särskilda satsningar på delaktighet och inflytande vid om- och nybyggnation.

#### TRYGGT OCH SÄKERT MED DINA GRANNAR

Familjebostäders mål är att alla våra hyresgäster ska känna sig trygga där de bor, med sina grannar och i sitt bostadsområde. Vi har ett aktivt boendesocialt arbete som syftar till att öka

tryggheten grannar emellan. På fastighetsnivå har vi ett starkt fokus på säkerhetsåtgärder för att minska risken att utsättas för brott och öka tryggheten i gemensamma utrymmen i och omkring det egna bostadshuset.

#### TRYGGHET I BOSTADSOMRÅDET

Familjebostäder är en av de dominerande fastighetsägarna i ett par områden som har särskilda utmaningar med hög arbetslöshet, låg tillit till samhällets institutioner och en högre otrygghet än genomsnittet i Stockholms stad. Särskilt viktigt är det att vi i dessa områden, i nära samverkan med andra offentliga aktörer, näringsliv och civilsamhälle, tar ett väsentligt ansvar och arbetar brett för att vända utvecklingen och öka tryggheten och den sociala hållbarheten.

#### VÅRA MÅL

	UTFALL 2018	MÅL 2023
Trygghetsindex	77,7%	82 %

#### VÅRA STRATEGIER

- För dialogen med hyresgästerna på förvaltningsområdesnivå i syfte att bygga förtroendefulla relationer och skapa tillit.
- Samverkar med andra aktörer i ett samlat boendesocialt arbete för att förebygga avhysningar och komma tillrätta med oriktiga hyresförhållanden.
- Arbetar systematiskt och kunskapsbaserat när vi planerar investeringsåtgärder för ökad säkerhet och trygghet i nyproduktion och befintligt bestånd.
- Bidrar till förbättrade livsvillkor för boende i våra tyngdpunktsområden genom arbetsmarknadsåtgärder och aktiviteter för barn och unga.

#### KLIMAT OCH MILJÖ

Bolaget ska i alla delar av verksamheten bidra till en långsiktigt ekologiskt hållbar utveckling. Familjebostäder är miljöcertifierat enligt ISO 14001:2015 och arbetar systematiskt med miljöfrågor. Stockholm stads miljöprogram är integrerat i bolagets miljöledningssystem och vi deltar i SABOs klimatinitiativ och Fastighetsägarnas Fossilfritt Sverige för att gemensamt med branschen klara målen.

#### KLIMATET OCH FASTIGHETSSEKTORN

Familjebostäder ska vidmakthålla sin position som viktig aktör och verktyg för Stockholms stad att nå sina mål i kombination med att säkerställa en affärsmässighet i omställningen. För oss som fastighetsbolag består vår klimatpåverkan framförallt av utsläpp från energianvändning för uppvärmning/kyla, transporter samt utsläpp från el och fjärrvärme. Detta innebär att vi behöver minska energianvändning i befintligt bestånd och bygga nytt som har en effektiv och låg energianvändning. I takt med att nyproducerade byggnader blir allt mer energieffektiva och att mer förnybara energikällor används under driftskedet förskjuts klimatpåverkan från driftskedet till tidiga byggprocessen. Alla våra projekt ska därför genomgå klimatberäkningar utifrån livscykelanalyser (LCA). En del av detta är att beräkna påverkan från byggskedet med ambition om att kunna öka kraven på att våra entreprenörer använder material med lägre klimatpåverkan.

## MILJÖN I VARDAGEN

Familjebostäder ska erbjuda ett giftfritt och hälsosamt boende. Bygg- och fastighetssektorn använder många byggvaror i byggproduktion liksom vid förvaltning av fastigheter. Vid alla våra upphandlingar och inköp ställer vi krav på att bara använda miljögodkända byggvaror och produkter enligt Byggvarubedömningen.

En viktig del av vårt arbete är att engagera våra hyresgäster för att minska klimatpåverkan. En förutsättning för detta är ett fortsatt fokus på insamling av matavfall som rötas och genererar biogas.

## VÅRA MÅL

	UTFALL 2018	MÅL 2023
Energianvändning kWh/kvm, totalt	159	140
Utsläpp koldioxid (ton)	20 000	18 000
Andel hushåll som har tillgång till matavfallsinsamling <sup>1</sup>	65%	90%

## VÅRA STRATEGIER

- Säkerställer energieffektivisering och driftoptimering i befintligt bestånd genom en långsiktig plan för minskad energianvändning, hållbara investeringar, ny teknik och samverkan med andra aktörer.
- Säkerställer en låg klimatpåverkan i vår nyproduktion.
- Bidrar till egen förnybar energiproduktion.
- Erbjuder utsortering och påverkar våra hyresgästers beteende för att öka matavfallsinsamling.

## LEDARSKAP OCH MEDARBETSKAP

Våra medarbetare är grunden till bolagets utveckling och en förutsättning för att lyckas med uppdraget. Att ständigt utveckla organisationen och våra arbetssätt samt säkerställa nuvarande och framtida kompetens är avgörande för bolagets framtid.

## EN ATTRAKTIV ARBETSGIVARE

Vårt mål är att fortsätta vara en attraktiv arbetsgivare. Utifrån omvärldens förändringstryck och konkurrens om kompetens ställer det krav på ett starkt arbetsgivarvarumärke och ett attraktivt anställningserbjudande, en god arbetsmiljö och en ständig utveckling av våra arbetssätt, processer, medarbetarskap och ledarskap.

## ETT FRAMSTÅENDE LEDARSKAP OCH ETT AKTIVT MEDARBETARSKAP

Våra ledare har en nyckelroll att tillsammans med chefskollegor och medarbetare ta ansvar för och driva utvecklingen av vår verksamhet. Genom att ständigt utveckla vårt ledarskap bibehåller vi och säkerställer vår ambition att vara ett föredöme bland ledare inom Stockholms stads koncern.

---

<sup>1</sup> Omformulerat mål efter genomgång av miljöledningssystemet den 4 september 2019

Aktiva och ansvarstagande medarbetare är en förutsättning för att nå uppställda mål. Genom att satsa på våra medarbetares utveckling och delaktighet skapar vi förutsättningar för engagemang, nytänkande och en ständig utveckling av vår verksamhet. Familjebostäders värdegrund, EKAN, med ledorden engagemang, kundfokus, affärsnytta och nytänkande är kompassen i det dagliga arbetet och ger medarbetarna stöd att verka för ett starkt varumärke: modern, professionell och överraskande bra.

#### VÅRA MÅL

	UTFALL 2018	MÅL 2023
Medarbetarupplevelse	83	86
Ledarskapsindex	85	86

#### VÅRA STRATEGIER

- Ett ledarskap som leder prestation och utveckling i partnerskap, med en helhetssyn och kundfokus för att uppnå affärsnytta.
- Aktiva och ansvarstagande medarbetare som med goda relationer och samarbete, engagemang och nytänkande har fokus på vår kund och att skapa affärsnytta.
- En systematisk och strategisk kompetensförsörjning och kompetensutveckling som grundar sig på kartläggning och analys av framtida behov.
- Ett aktivt förebyggande och åtgärdande arbetsmiljöarbete.

# Pågående utvecklingsprojekt

*Familjebostäder har under 2019 bedrivit elva utvecklingsprojekt. Vissa av projekten förväntas pågå under ytterligare ett eller flera år, medan några avslutas under året. Beslut om nya utvecklingsprojekt för 2020 fattas i samband med att bolagets verksamhetsplan för nästkommande år fastställs samt vid behov löpande under året.*

PROJEKT	BESKRIVNING
Moderniserat boinflytande	Ta fram en modell/verktyg för hur hyresgästerna kan involveras i utformning och förändringar i projekt och förvaltningsåtgärder, den s.k. inflytandeprocessen.
Stockholmshyra	Tillsammans med systerbolagen samt hyresgästföreningen region Stockholm utveckla ett verktyg för systematisk hyressättning – "Stockholmshyra".
GSIT2	Stockholms stad har upphandlat ny leverantör av datautrustning och programvaror. Leverantören HCL byts mot Tieto.
Vera/Fast2	Nuvarande fastighetssystem FASAD ska ersättas med fastighetssystemet FAST2. Syftet med bytet är ökad digitalisering, effektivitet och lönsamhet.
Affärsplan fiber och koax	Tillsammans med bostadsbolagen se över affärsmodellen för Fiber och Koaxnät.
Batterilager	Utreda en metod för att öka egenanvändningsgraden av el från en solcellsanläggning genom ett batterilager samtidigt som byggnadens effektoppar i uttaget från elnätet ska kunna reduceras.
Förstudie – klimatsamarbete med Stockholm Exergi (f.d. Fortum värme)	Ta fram en affärsmässig och klimatvänlig modell som bidrar till minskat koldioxidutsläpp från Stockholm Exergis fjärrvärmeanläggning samt säkra energitillförseln i Stockholm.
Inventering fastighetsunderhåll	En plan/instruktion ska tas fram för hur en strukturerad underhållsplanering ska genomföras på befintligt bestånd.
Utreda HLU och tillval	Utreda HLU och tillval för att se över affären, digitaliseringsmöjligheter och kunderbjudandet.
Handlingsplan för mobilitet	Ta fram en strategi och handlingsplan som tydliggör vilka åtaganden Familjebostäder kan göra gällande mobilitetstjänster i nyproduktion i de olika projekten.
Smarta boendemiljöer, inkl elektroniska lås	Ett program för smarta boendemiljöer innebär att genomföra ett antal piloter för att se hur tekniska lösningar kan ge nya affärsmöjligheter och/eller ändra befintliga affärsmodeller samt stärka vårt kunderbjudande. En av piloterna som pågår gäller elektroniska lås.