



**STOCKHOLMS  
STADSHUS AB**  
En del av Stockholms stad

Sid. 1 (15)

2020-03-27

# Treårsplan 2021-2023 Tertiäl 1 2020

## Familjebostäder

---

Stockholms Stadshus AB    Org.nr 556415-1727

Postadress

Besöksadress

Telefon

Fax

E-post

105 35 STOCKHOLM

Stadshuset, 3 tr.

08-508 290 00

08-509 290 80

info@stadshusab.se

## Innehållsförteckning

<b>Analys av bolagets verksamhet .....</b>	<b>3</b>
<b>Investeringar .....</b>	<b>5</b>
<b>1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 I Stockholm är människor självförsörjande och vägen till arbete och svenskkunskaper är kort.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Stockholm är en trygg, säker och välskött stad att bo och vistas i.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4. I Stockholm får människor i behov av stöd insatser i tid präglade av hög kvalitet, evidens och rättssäkerhet .....</b>	<b>8</b>
<b>2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Stockholm har Sveriges bästa företagsklimat och ett internationellt konkurrenskraftigt näringsliv .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2. Stockholm byggs attraktivt, tätt och funktionsblandat utifrån människors och verksamheters skiftande behov .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3. Stockholms infrastruktur främjar effektiva och hållbara transporter samt god framkomlighet.....</b>	<b>11</b>
<b>2.4. Stockholm är en modern kultur- och evenemangsstad med en stark besöksnäring.....</b>	<b>11</b>
<b>2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö .....</b>	<b>11</b>
<b>3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1. Stockholm har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser.....</b>	<b>13</b>
<b>3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna .....</b>	<b>14</b>

## **Analys av bolagets verksamhet**

Familjebostäders affärs- och verksamhetsplanering utgår ifrån ägarens uppdrag, kommunfullmäktiges inriktningsmål och bolagets affärsplan där fyra områden tillsammans med långsiktiga mål har identifierats som har stor betydelse för bolagets utveckling och långsiktiga hållbarhet.

I planeringen och det ekonomiska scenariot för åren 2021-2023 har ingen hänsyn tagits till den rådande omständigheten med Corona-pandemin. Utifrån den situation som samhället befinner sig i blir det tydligare för varje dag att bolagets verksamhet kommer att påverkas i en mycket stor utsträckning. Hur stora konsekvenserna blir är svårt att överblicka utifrån rådande läge men situationen kommer att ha en stor påverkan på bolagets ekonomiska resultat, investeringar och förmåga att nå uppsatta mål.

### **Stadsutveckling och förvaltningskvalité**

Familjebostäders mål omfattar en god lönsamhet över tid tillsammans med nöjda kunder där driftsöverskottet skapar utrymme att investera i stadsutveckling och ökad förvaltningskvalité i nya och befintliga fastigheter. Bolaget ska ha en stabil produktion av nya attraktiva bostäder och en hög och jämnt fördelad kundnöjdhet.

Bolaget planerar för fortsatt tillväxt och stadsutveckling och kommer under perioden att påbörja ca 1 500 nya lägenheter. För att uppnå nyproduktionsmålet krävs att bolaget projektportfölj med byggrätter säkerställs på en nivå som uppgår till drygt 5 000 byggrätter. Satsningen på Stockholmshusen i samarbete mellan bostadsbolagen och exploaterings- och stadsbyggnadskontoren måste fortsatt prioriteras.

En långsiktig underhållsplanering är en nyckelfaktor för att affärsmässigt och effektivt förvalta det förmögenhetsvärde som beståndet utgör för Stockholms stad. Ambitionen är att under perioden kunna öka takten för planerat underhåll av bolagets fastigheter.

För ökad service och kundnöjdhet arbetar bolaget brett med att utveckla nya digitala lösningar. Tillsammans med ett i övrigt attraktivt kunderbudande samt fortsatt arbete med att utveckla en transparent och systematisk hyressättning skapar vi möjligheter för att bibehålla en hög förvaltningskvalité.

### **Social hållbarhet och trygghet**

Familjebostäders målsättning är att alla våra hyresgäster ska känna sig trygga där de bor, med sina grannar och i sitt bostadsområde. 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.

Bolagets vräkningsförebyggande arbete tillsammans med arbetet att komma tillrätta med oriktiga hyresförhållanden är långsiktigt och prioriterat för att undvika avhysningar, minska störningar och öka tryggheten.

Särskilt viktigt i bolagets sociala hållbarhetsarbete är en nära samverkan med andra aktörer och tillsammans med andra fastighetsägare, näringslivet, civilsamhället, myndigheter och stadsdelsförvaltningen kommer vi att arbeta brett för att nå målet om att inget område i Stockholms stad ska anses vara särskilt utsatt på polisens lista år 2025.

Bolaget deltar även i projektet Rättvist byggande som syftar till att motverka svart arbetskraft och främja goda arbetsvillkor i byggbranschen.

### **Klimat och miljö**

Bolaget ska i alla delar av verksamheten bidra till en långsiktig ekologiskt hållbar utveckling.

Fokus är i första hand att minska energianvändningen i befintligt bestånd och i nyproduktionen. Det innebär bland annat arbete med driftoptimering, höga krav vid entreprenadupphandling samt investeringar i energieffektiviseringar utifrån korrekta och affärsmässiga grunder.

Vi ska minska våra koldioxidutsläpp genom nyttjande av förnyelsebara energikällor, ny teknik samt fortsätta projekt kring källsortering och ökad matavfallsinsamling. Bolagets nya mobilitetsstrategi ska underlätta för hyresgäster att resa kollektivt eller använda sig av gemensamma mobilitetstjänster som bil- och cykelpool.

Familjebostäder deltar i även i Allmännyttans Klimatinitiativ, ett gemensamt initiativ inom allmännyttan med syfte att minska utsläppen av växthusgaser.

### **Ledarskap och medarbetarskap**

Vårt mål är att fortsätta vara en attraktiv arbetsgivare vilket ställer krav på ett starkt arbetsgivarvarumärke, en god arbetsmiljö och en ständig utveckling av vårt medarbetarskap och ledarskap.

Vi utvecklar vårt ledarskap genom ledarforum, som samlar alla chefer på bolaget, samt genom särskilt utvalda ledarutbildningar för att bibehålla och säkerställa ambitionen om ett framstående ledarskap. Tillsammans med aktiva och ansvarsfulla medarbetare som är delaktiga och engagerade i utveckling av arbetssätt och bolagets verksamhet är detta en framgångsfaktor för att vara en attraktiv arbetsgivare och nå bolagsövergripande mål.

Vi har även fokus på systematisk och strategiska kompetensförsörjning samt ett aktivt förebyggande och åtgärdande arbetsmiljöarbete.

### **Ekonomisk utveckling**

En långsiktigt ekonomiskt hållbar fastighetsportfölj är en grundläggande förutsättning för vårt uppdrag som fastighetsägare.

Familjebostäder är i förhållande till värdet på sitt fastighetsbestånd lågt belånat med en mycket god finansiella ställning och låg finansiell risk vilket skapar förutsättningar för fortsatt expansion och tillväxt.

En hyresutveckling i nivå med den generella kostnadsutvecklingen krävs för att kunna skapa ett gott resultat och är en förutsättning för underhåll och utveckling av befintliga fastigheter och för att kunna ge hyresgästerna en fortsatt bra service. Driftnettoutvecklingen exkluderat nyproduktionen är negativ då hyresutvecklingen i befintligt bestånd inte är i nivå med kostnadsutvecklingen. Den totala driftnettoutvecklingen i treårsplanen är dock positiv vilket är hänförligt till tillkommande driftnetton från färdigställd nyproduktion.

Sammanfattningsvis redovisar bolaget för de kommande tre åren en positiv ekonomisk utveckling med ökade intäkter och ett ökat driftnetto men med fortsatta utmaningar att upprätthålla en god avkastning. Det ekonomiska scenariot för befintligt bestånd visar på en negativ resultatutveckling vilket inte är hållbart över tid.

För åren 2020-2023 beräknas följande resultat- och investeringsvolym:

<b>AB Familjebostäder</b>	<b>2020 (budget)</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Driftnetto, mnkr	946	1 002	1 073	1 121
Resultat efter finansnetto, mnkr	319	320	329	331
Investeringar, mnkr	2 000	1 900	1 900	1 900

I den långsiktiga planeringen ingår satsningar på verksamhetsutveckling, ökad förvaltningskvalité, underhållsplanering, bostadssociala frågor samt utveckling av digitala lösningar bland annat inom ramen för bolagets program för smarta boendemiljöer. Inga effekter kopplat till införandet av Stockholmshyra, ombildningar eller eventuella beståndsförsäljningar ingår i det beräknade resultatet.

## **Investeringar**

Bolaget planerar att påbörja byggnationen av ca 1 500 lägenheter under perioden 2021-2023 och ambitionen är att bibehålla nivån om 500 påbörjade lägenheter per år även kommande år. Målsättningen är att hålla en stabil produktionsvolym över tid för att säkerställa lönsamhet, kvalitet och en väl fungerande process från byggstart till färdigställande. Bolaget planerar att färdigställa ca 1 600 lägenheter under perioden 2021-2023 och i planen förutsätts full uthyrning.

Bedömd investeringsvolym uppgår till drygt 9 miljarder år 2021-2025 varav nyproduktionen utgör knappt 8 miljarder. I planen ingår inga förvärvsprojekt.

Bolagets två största projekt avser pågående stadsutvecklingsprojekt, Älvsjöstaden i Älvsjö och Drevikshöjden i Farsta. Sammantaget kommer drygt 1 400 lägenheter byggas i dessa områden.

Höga produktionskostnader är fortsatt en utmaning för att nå lönsamhet med rimliga hyresnivåer. Bolagets arbete fortsätter med att sänka trösklarna till marknaden genom att se över upphandlingsformer och kravställande i syfte att bredda marknaden och öka konkurrensen.

För att uppnå målen är det av väsentlig betydelse att erhålla markanvisningar för att säkerställa byggrätter i projektportföljen. Samverkan med nämnder och förvaltningar är viktigt för att säkra förutsättningar för projekten och korta ledtider kopplat till allt från planarbete till detaljplan, bygglov, produktionstid och slutligen tillträde av lägenheter.

Gällande befintligt bestånd behöver underhåll och ombyggnationer prioriteras för att säkra sund ekonomi över tid, myndighetskrav, förbättrade energieffekter samt ökad kundnöjdhet och trygghet i våra områden.





## **1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla**

### **1.1 I Stockholm är människor självförsörjande och vägen till arbete och svenskkunskaper är kort**

Familjebostäder kommer fortsätta bidra till yrkeslivsintroduktion för såväl ungdomar som för människor som av olika skäl står utanför arbetsmarknaden. Bolaget fortsätter att i lämplig omfattning ta emot Stockholmsjobbare och planerar årligen för att ta emot ca 100 sommarjobb. Detta är för bolaget en viktig och stor satsning där vi tar emot en stor andel i förhållande till ordinarie personalstyrka på ca 300 personer. Huvuddelen av arbetstillfällena återfinns i bolagets förvaltningsverksamhet men arbetstillfällena skapas även i andra delar av organisationen. Stort vikt läggs vid att ha möjligheten att ge ungdomar en bra introduktion till yrkeslivet med en god handledning tillsammans med meningsfulla arbetsuppgifter under sommarjobsperioden.

Inom ramen för arbetet med att säkra den framtida kompetensförsörjningen arbetar bolaget även med att erbjuda högskolestudenter såväl praktik som möjligheter till examensarbete. Det stärker nytänkandet och kan bidra till lösningar på utmaningar som bolaget står inför.

Bolaget fortsätter även att delta i stadens integrationspakt och bidrar till att olika prioriterade målgrupper kan få sitt första jobb.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
 Delta i arbetsmarknadsnämndens integrationspakt, exempelvis genom att erbjuda arbetstillfällen	 Fortsätta	Fortsatt samarbete med integrationspakten för att bidra till att fler få möjlighet till arbete.
 I samverkan med arbetsmarknadsnämnden fortsatt erbjuda feriejobb som är meningsfulla och erbjuder ett första steg in på arbetsmarknaden, för att främja goda och jämlika uppväxtvillkor med särskild uppmärksamhet mot socioekonomiska förhållanden i stadsdelsnämndsområdena	 Fortsätta	Erbjuda meningsfulla feriearbeten med kompetent handledning till ett så stort antal ungdomar som möjligt med kvalitet i arbetsuppgifter och handledning. Utöver feriearbeten bidra till yrkeslivsintroduktion för såväl ungdomar som för människor som av olika skäl står utanför arbetsmarknad genom Stockholmsjobbare, traineeplatser och examensarbete.





## 1.2. Stockholm är en trygg, säker och välskött stad att bo och vistas i















Trygghet och social hållbarhet är en av bolagets främsta prioriteringar under perioden för att öka våra kunders trygghet i sin bostad och boendemiljö. Familjebostädernas mål är att alla våra hyresgäster ska känna sig trygga där de bor, med sina grannar och i sitt bostadsområde.









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.

Trygghetsindex är ett prioriterat mål i bolagets affärsplan där satsningar framför allt kommer att ske i bolagets tyngdpunktsområden Rinkeby, Farsta och Rågsved. Resurser utökas på bolaget för att säkerställa ett stärkt fokus på trygghets- och säkerhetsfrågor inom olaga andra hand och störningsärenden.

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.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
 Beakta stadens arbete om våldsbejakande extremism i samband med uthyrning	 Fortsätta	Tar del av stadens arbete om våldsbejakande extremism i samband med uthyrning
 Delta i arbetet att i dialog med de boende göra Stockholm till en tryggare stad, exempelvis genom att skapa tryggare stadsmiljöer vid nybyggnation och vid renoveringar. Arbetet ska fortsätta med, och lärdomar dras från tidigare, dialogdrivna områdesprojekt i ytterstaden	 Fortsätta	Utifrån analys av kundenkätresultat genomförs förvaltningsmässiga åtgärder såsom förstärkt skalskydd, uppdatering av utemiljöer, stärkt avtalsuppföljning för städ- och mark, trygghetsvandringar och dialoger.







Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
 Delta i stadens nätverk mot våldsbejakande extremism	 Fortsätta	Bolaget ingår i stadens centrala arbete med informationsgivning. Interna arbetet sker genom Interna intressenter och kommunikationsvägar.
 I samarbete med andra relevanta aktörer intensifiera arbetet mot oriktiga hyresförhållanden, olovlig andrahandsuthyrning och bostadsrelaterade bedrägerier, samt utveckla samverkan och stöd för att motverka utsattheten för de människor som berörs	 Fortsätta	Bosocialt förebyggande arbete är ett prioriterat område i syfte att minska störningar i boendet och motverka oriktiga hyresförhållanden. Förstärkta resurser och hitta effektiva metoder tillsammans med andra aktörer i arbetet med att utreda och förebygga olaga andrahand.
 I samarbete med arbetsmarknadsnämnden och socialnämnden ta ett ökat socialt ansvar kring sina fastigheter genom att exempelvis samverka med relevanta aktörer i civilsamhället och näringslivet samt de boende	 Fortsätta	Dialog med arbetsmarknadsnämnd och socialnämnd i det kontinuerliga arbetet med att medverka till en ökad social hållbarhet i primärt bolagets tyngdpunktsområden i samverkan med civilsamhälle och näringsliv
 I samarbete med socialnämnden, stadsdelsnämnderna och Bostadsförmedlingen i Stockholm AB motverka oriktiga hyresförhållanden på bostadsmarknaden samt tillhandahålla stöd och hjälp för att motverka utsattheten för de som berörs	 Fortsätta	Bosocialt förebyggande arbete är ett prioriterat område i syfte att minska störningar i boendet och motverka oriktiga hyresförhållanden. Förstärkta resurser och hitta effektiva metoder tillsammans med andra aktörer i arbetet med att utreda och förebygga olaga andrahand.
 I samverkan med socialnämnden, miljö- och hälsoskyddsmyndigheten, stadsdelsnämnderna samt rättsvårdande myndigheter och skatteverket motverka den svarta ekonomin och organiserad brottslighet	 Fortsätta	Samverkan med bostadsförmedlingen, socialförvaltningen, systerbolagen samt stadsdelsförvaltningar genom samverkansträffar i olika konstellationer. Samverkan med relevanta myndigheter i samband med uthyrning av lokaler.
 Skapa förutsättningar för flexibel lokalanvändning	 Fortsätta	Skapa förutsättningar vid nyteckning av hyresavtal till stadens verksamheter och där det finns gemensamhets- eller samlingsytor, genom att säkerställa att lokalen kan nyttjas vid alla tidpunkter.
 Stärka hyresgästernas möjlighet att påverka grad av standardhöjning i samband med upprustning	 Fortsätta	Arbeta med ett samlat kunderbjudande med en process som innefattar kundanalys, kunddialog, affärsutveckling och digital utveckling för att säkerställa ett aktuellt och modernt kunderbjudande.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
 Säkerställa tillgången på skyddade boende för våldsutsatta	 Fortsätta	Bolaget bistår Bostadsförmedlingen med kontrakt för detta ändamål.
 Utifrån relevant data, lokala lägesbilder och orsaksanalyser tillsammans med polis, näringsliv, civilsamhället och andra viktiga aktörer genomföra trygghetskapande åtgärder i den offentliga miljön inom det egna ansvarsområdet. Åtgärderna ska inkludera ett barnperspektiv, jämställdhetsperspektiv och tillgänglighetsperspektiv	 Fortsätta	Fördjupad samverkan med relevanta myndigheter, socialförvaltningen, systerbolag, BIDS, stadsdelsförvaltningar genom återkommande samverkansträffar i olika konstellationer i syfte att ge input till åtgärder inom bolagets förvaltningsansvar.
 Utvärdera och utveckla formerna för så kallade kompiskontrakt	 Avsluta	Kontraktformen är tillsammans med systerbolagen utvärderad.
 Verka för god rörlighet inom det egna beståndet	 Fortsätta	Genom regelbunden information berätta om vår interna kö och möjligheten att byta till mindre alternativt större lägenhet

#### 1.4. I Stockholm får människor i behov av stöd insatser i tid präglade av hög kvalitet, evidens och rättssäkerhet

Bolaget har dedikerade resurser för att bedriva ett aktivt vråkningsförebyggande arbete. Kontakter tas med hyresgäster som återkommande betalt sin hyra sent och i förekommande fall utvecklas dialogen till samverkan med socialtjänst och stadsdelsförvaltning. Internt läggs särskild vikt vid att samordna funktionerna för hyresadministration, hyresjuridik och störningshandläggning i syfte att verka förebyggande mot avhysningar.

Bolaget för ett löpande samarbete med socialtjänst och stadsdelsförvaltningar i syfte att bidra med försöks- och träningslägenheter, förturer och lägenheter via Bostad Först.



Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
 Bidra till stadens mål om att förmedla försöks- och träningslägenheter inklusive Bostad Först, samt till stadens arbete med förturslägenheter	 Fortsätta	Förmedling av FoT- och förturslägenheter. Fortsatt samverkan med Bostadsförmedlingen.
 I samarbete med socialnämnden och äldrenämnden ta fram en enhetlig definition av vad en tillgänglig bostad är, tillsammans med Micasa inventera bostadsbeståndet utifrån denna definition, och i samarbete med Bostadsförmedlingen i Stockholm AB och Micasa göra resultatet sökbart för bostadssökande	 Fortsätta	Baserat på beslutad definition av tillgänglig bostad och utifrån inventering i samråd med Micasa, göra resultatet sökbart för bostadssökande i samverkan med Bostadsförmedlingen.
 Samverka med socialnämnden	 Fortsätta	Vråkningsförebyggande arbete. Fortsatt proaktivt arbete i



Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
kring vräkningsförebyggande åtgärder och arbeta för att minimera antalet avhysningar		samverkan med socialtjänst och stadsdelsförvaltning

## 2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt

### 2.1. Stockholm har Sveriges bästa företagsklimat och ett internationellt konkurrenskraftigt näringsliv

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
 Inom sina ansvarsområden främja nyföretagande och entreprenörskap	 Fortsätta	Fortsätta arbetet med utveckling av våra centrumanläggningar.

### 2.2. Stockholm byggs attraktivt, tätt och funktionsblandat utifrån människors och verksamheters skiftande behov

Bolagets projektportfölj med byggrätter för nybyggnationer behöver långsiktigt säkerställas på en nivå som uppgår till drygt 5 000 byggrätter. Ett aktivt arbete sker utifrån bolaget ackvisionsstrategi för att erhålla nya markanvisningar för att upprätthålla en fortsatt hög takt i bostadsbyggandet.















Satsningen Stockholmshusen är en del i portföljen och syftar till att i hög takt bygga kostnadseffektiva hyresrätter genom ett samarbete mellan bostadsbolagen och exploaterings- och stadsbyggnadskontoren. För att fortsatt kunna pressa ledtiderna i planeringsprocessen och därmed produktionskostnaderna i nyproduktionen är det avgörande att konceptet med Stockholmshusen ges fortsatt prioritet inom stadens berörda förvaltningar och bostadsbolag. Under hösten 2020 planeras en förnyad upphandling av entreprenörer för uppförande av Stockholmshusen; som bygger på erfarenheter från pågående och genomförda projekt med långsiktiga och stabila förutsättningar.

Under perioden planerar bolaget påbörja ytterligare ca 1 500 lägenheter. Tillsammans med redan påbörjade projekt innebär detta en fortsatt hög pågående produktion av nya bostäder och planerat antal färdigställda lägenheter för perioden uppgår till drygt 1 600.

Arbetet med att inventera hela beståndet för att säkerställa ett långsiktigt planerat underhåll med rätt åtgärder kommer att pågå under en flerårsperiod. Bolaget har identifierat ett flertal fastigheter i behov av större ombyggnad och underhåll och redan nu finns i planen ökade satsningar på underhåll för att långsiktigt nå energimål och motverka ökade kostnader för reparationer och skador.

Arbetet med ombildning till bostadsrätt fortgår i nära samarbete med Stockholms Stadshus AB. Under mars månad kom beslut från Stadshus AB som gällde vilka föreningar som i ett första skede ska få erbjudande om att ombilda, samt vilken turordning som sedan gäller. För Familjebostäders räkning innebär detta fyra fastigheter, två i Västertorp (83 lägenheter) och två i Fagersjö (128 lägenheter). Efter värdering går försäljningserbjudanden för beslut i bolagets styrelse.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
---	--------	-----------------





Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
 Bidra till en effektiv stadsutveckling genom att delta i en samlad produktionsplanering tillsammans med kommunstyrelsen, exploateringsnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafiknämnden och andra berörda nämnder och bolagsstyrelser	 Fortsätta	Bolaget fortsätter producera Stockholmshus, arbeta intensifierat med ackquisition samt beakta mobilitetslösningar i samarbete med berörda förvaltningar och bolag
 Bistå SHIS i dess verksamhet och i byggandet av bostäder inom ramen för stadens bostadsförsörjningsansvar	 Fortsätta	Fortsatt arbete inom projektutveckling att i tidigt skede beakta lämpliga projekt samt inventera egen projektportfölj efter lämpliga SHIS projekt.
 Leda arbetet med projekt Stockholmshusen, och tillsammans med exploateringsnämnden och stadsbyggnadsnämnden aktivt delta i planering och genomförande, bland annat genom deltagande i såväl styrgrupp som arbetsgrupp. Projektet ska vidareutvecklas i syftet att förenkla planeringsprocessen, sänka byggkostnaderna och få ned hyresnivåerna	 Fortsätta	Bolaget fortsätter producera Stockholmshus, intensifiera ackquisition samt beakta mobilitetslösningar i samarbete med berörda förvaltningar och bolag
 Skapa permanenta genomgångsbostäder i SHIS regi för prioriterade grupper	 Fortsätta	SHIS erhåller lägenheter med korttidskontrakt och även inom kvoten för försöks- och träningslägenheter. En samverkansgrupp med Explo, SBK och Stockholmshem undersöker möjligheten till fler SHIS bostäder.
 Uppnå en nybyggnationstakt på 1 500 bostäder per år	 Fortsätta	Fortsatt intensivt ackquisitionsarbete för att erhålla markanvisningar som säkerställer möjligheten att långsiktigt påbörja motsvarande 500 lgh per år.
 Utreda vilka fastigheter i bestånden som har förutsättningar för påbyggnationer på taken, exempelvis genom extra våningstal eller radhus	 Avsluta	Inventeringen görs löpande inom ramen för planering av ombyggnationer och större underhållsinsatser. Det krävs en total ombyggnad för att få ekonomi i denna typ av påbyggnader. Familjebostäders ombyggnadsplan är under översyn under 2020-21.
 Verka för byggandet av fler kollektivhus och andra alternativa boendeformer	 Fortsätta	En del projektportföljen innehåller mark för produktion av bostäder för särskilda grupper t.ex. kollektivhus och studentbostäder.
 Verka för fler studentbostäder, både temporära och stadigvarande	 Fortsätta	En del projektportföljen innehåller mark säkrad för Stockholmshusen samt för produktion av bostäder för särskilda grupper t.ex. kollektivhus och studentbostäder.
 Öka andelen bostäder i	 Fortsätta	Fortsatt produktion av Stockholmshus och intensifierad

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
Stockholmshusprojekt i förhållande till bostäder i bolagets övriga nyproduktion		ackquisition



### 2.3. Stockholms infrastruktur främjar effektiva och hållbara transporter samt god framkomlighet

Bolagets arbete kommer utgå från framtagen strategi för mobilitet som tydliggör vision och konkretisera aktiviteter för arbetet. Strategin ska ge verktyg för bolaget att erbjuda hyresgäster goda möjligheter att bo utan egen bil och innefattar bland annat bil- och cykelpoollösningar.

I syfte att möta en potentiell ökande efterfrågan på p-platser med laddstation görs ett arbete för att ta fram ett affärsmässigt kunderbjudande för hyresgäster som önskar detta.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
 Skapa förutsättningar att ladda elbil vid varje nyproduktionsprojekt, eller större renoveringsprojekt där parkeringsplatser ingår	 Fortsätta	Utformning av kunderbjudande kopplat till laddplatser pågår. Förbereder för laddplatser i samtlig nyproduktion.
 Stimulera delningsekonomi exempelvis genom att bl.a. arbeta för bilpool och cykelpool i all nybyggnation	 Fortsätta	Strategi framtagen för mobilitetsåtgärder i både nyproducerat och befintligt bestånd, innefattande bil- och cykelpoollösningar. Successiv implementering av beslutade och lönsamma åtgärder.

### 2.4. Stockholm är en modern kultur- och evenemangsstad med en stark besöksnäring

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
 Delta i arbetet med att främja stadens kultur- och nöjesliv för att stärka stadens attraktions- och konkurrenskraft	 Fortsätta	Dialog och förhandling med Stadsteatern att behålla sin verksamhet i Årsta Folket Hus. Lokaler planeras upplåtas till musikverksamhet i Rågsved.


### 2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

Med utgångspunkt i bolagets energistrategi genomförs ett aktivt arbete för att minska energianvändningen i såväl befintligt bestånd som i ny- och ombyggnation. Detta arbete innefattar fortsatt energieffektivisering samt höga energikrav vid entreprenadupphandling. Stadens klimatstrategi revideras och nytt miljöprogram 2020-2023 är under framtagande. Det är väsentligt att realistiska mål sätts för perioden med hänsyn tagen till de investeringar som krävs. De övergripande energimålen måste baseras på lönsamma investeringar vilka i sin tur är en förutsättning för de allmännyttiga bostadsföretagen att kunna nå energimålen på affärsmässig grund.

Flertalet initiativ pågår för att bidra till minskad klimat- och miljö påverkan exempelvis säkerställa giftfri produktion, minskat byggavfall, ökad matavfallsamling både avseende lokaler och bostäder samt förebyggande arbete kring klimatrelaterad sårbarhet i våra fastigheter. Bolaget deltar i ett projekt finansierat av Energimyndigheten för klimatkalkyler

genom livscykelanalys för byggskedet, som genomförs med stöd av IVL (svenska Miljöinstitutet). Beräkningar genomförs i all nyproduktion och är krav i alla upphandlingar. Bolaget planerar för att definiera ett takvärde för klimatpåverkan från nyproduktionens byggskede. Pågående pilotprojekt i samarbete med Stockholm Exergi i syfte att minska koldioxidutsläppen i Stockholm kommer att avslutas under 2020, med ambition att ta fram en affärsmodell mot bakgrund av resultatet. Bolaget bedriver ytterligare ett utvecklingsprojekt tillsammans med Stockholms hem som syftar till att kapa eleffekttoppar i ett urval av fastigheter för att minska klimatpåverkan från elanvändning. Bolaget kommer att miljöcertifiera nyproduktionen i projektet Banken med betyg Silver enligt den uppdaterade standarden Miljöbyggnad 3.0.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
 Arbeta för att öka andelen plusenergi- eller passivhus inom sina bestånd i syfte att på sikt uppnå en neutral eller negativ nettoanvändning av uppvärmningsenergi	 Fortsätta	Fortsatt arbete för att kartlägga möjligheten att öka andelen plusenergi- och passivhus.
 Arbeta för att öka användningen av biokol i stadens växtbäddar	 Fortsätta	Utreda möjlighet till biokol användning i växtbäddar tillsammans med trädgårdsgruppen
 Arbeta in Stockholm stads miljöprogram 2020-2023, Handlingsplan för fossilfritt Stockholm 2040 inklusive Klimatbudget samt andra handlingsplaner kopplade till miljöprogrammet i verksamhetsplanerna	 Fortsätta	Samordna bolagets alla verksamheter för miljöprogrammets införande
 Bedöma möjligheten att omvandla befintliga byggnader till grupp- och servicebostäder, samt underlätta byggandet av bostäder för personer med funktionsnedsättning i samråd med berörda nämnder	 Fortsätta	I samband med lokalvakanser görs bedömningen om lokalen är möjlig för ändamålet.
 Bidra till att uppnå stadens mål för matavfallsinsamling, samt planera för kommande obligatorium om fastighetsnära eller kvartersnära insamling	 Fortsätta	Matavfallsinsamling. Fortsatt arbete för ökad matavfallsinsamling med särskild insats för matavfall från lokaler.
 Bidra till en stärkt samverkan för effektiv snöröjning inom och i anslutning till bolagens fastigheter	 Fortsätta	Dialog för information om uppdraget och vårt åtagande för att organisera oss för ställda förväntningar
 Delta i trafiknämndens framtagande av en förvaltningsövergripande handlingsplan för att upprätthålla och innovativt utveckla stadens arbete med skadedjursbekämpning	 Fortsätta	Dialog för information om uppdraget och vårt åtagande för att organisera oss för ställda förväntningar.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
 Intensifiera arbetet med att genomföra energieffektiviserande åtgärder	 Fortsätta	Åtgärdsförslag hämtas bl. a från energikartläggningar, energideklarationer, egna utredningar samt kombineras med ett intensifierat driftoptimeringsarbete.
 Prioritera och åtgärda skyfallsrelaterade risker i befintlig och planerad bebyggelse	 Fortsätta	Arbetet med att färdigställa kartläggning och handlingsplan gällande skyfall, kompletteras av klimatskaderisker vid värmeböljor genom bolagets sårbarhetsanalys relaterat till översvämningar och skyfall 2019. Under 2020 tas handlingsplan fram med åtgärder baserat på resultat av analysen.
 Verka för en ökad nybyggnation av flerbostadshus i trä	 Fortsätta	Bolagets projektportfölj innehåller flera projekt planerade för träbyggnation
 Vid nybyggnation och renovering utgå från att tak ska nyttjas, antingen med solceller eller med gröna tak	 Fortsätta	Arbete pågår för att fastställa projekteringsprincip gällande solceller och gröna tak i ny- och ombyggnation i syfte att säkerställa affärs mässiga och miljömässiga vinster. Batterilager testas för att pröva lagring av överskotts el från solceller.
 Välja uppvärmningsmetod vid nyproduktion eller ombyggnad utifrån ett stadsövergripande perspektiv på kraftfrågor, eleffekt och klimat	 Fortsätta	Bolagets byggstandard säkerställer att värmemetod väljs med utgångspunkt i kraftfrågor, eleffekt och klimat. I bolagets energistrategi har beslutats att värmepumpar ska kunna stängas av för att kunna hantera effektbrist i elsystemet.
 Överväga strategiska övertaganden av enskilda bostadsrättsprojekt om de ekonomiska förutsättningarna är tillräckligt gynnsamma	 Fortsätta	Bolaget söker möjliga exploateringsfastigheter att förvärva i sitt ordinarie ackvisitionsarbete

### 3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

#### 3.1. Stockholm har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser

Fastighetsutveckling av befintligt bestånd tillsammans med lönsamma investeringar i nyproduktion skapar förutsättningar för en långsiktigt hållbar ekonomi i bolaget.

Den höga investeringstakten i nyproducerade lägenheter ställer stora krav på god projektuppföljning och projektstyrning. Ett arbete med att optimera projektprocessen pågår och bolaget kommer även under perioden stärka sitt arbete med projektuppföljning och projektstyrning för att öka genomförandekraften tillsammans med förbättrad analys och ekonomistyrning för ökad prognossäkerhet.







Ett strategiskt och taktiskt arbete har påbörjats för att under perioden kunna öka takten för planerat underhåll av bolagets fastigheter i syfte att genom förebyggande åtgärder minska kostnaderna för akuta reparationer och försäkringsskador. En långsiktig underhållsplanering är

en nyckelfaktor för att affärsmässigt och effektivt förvalta det förmögenhetsvärde som beståndet utgör för Stockholms stad.

Bolaget kommer även fortsatt att prioritera arbetet och utveckla arbetssätt för avtalsuppföljning och kontroll av utvalda leverantörers fakturor i syfte att minska kostnaderna och säkerställa en korrekt debitering. I samverkan mellan inköp och upphandling och förvaltningsverksamheten görs även löpande ett arbete för att identifiera och åtgärda kostnadsdrivande krav i upphandlingar.

Bolaget har påbörjat en satsning att höja bolagets samlade kompetens kring affärsmässighet för att säkerställa rätt prioriteringar, lönsamma investeringar och en stärkt avkastning genom ett utbildningsprogram för prioriterade grupper. Arbetet fortsätter för att identifiera fastigheter som inte är strategiska för bolaget att fortsätta äga utifrån såväl ett lönsamhetsperspektiv som för en effektiv förvaltning. Möjlighet finns även att bytesaffärer kan uppkomma som bidrar till bolagets byggrättsportfölj.

Samarbetet mellan bostadsbolagen och Hyresgästföreningen i Stockholm för en mer transparent, rättvis och systematiserad hyressättning, "Stockholmshyra", fortsätter.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
 Avyttra fastigheter som saknar strategisk betydelse	 Fortsätta	Identifiera fastigheter som av olika anledningar inte bedöms ha strategisk betydelse för bolaget.
 Utredda förutsättningarna för att samla ansvaret för olika typer av kategoribostäder hos enskilda bostadsbolag	 Fortsätta	Dialog med systerbolagen har inletts i frågan om att utreda förutsättningarna.
 Utredda om och i så fall hur kalkylräntan kan sänkas för spetsprojekt inom miljöområdet samt för andra projekt vid införande av Stockholmshyra, samt vilka kostnader det skulle innebära	 Avsluta	Bolagen följer i samtliga investeringsbeslut marknadsmässiga avkastningskrav för att säkerställa att inte fattade beslut strider mot Allbolagens regler om affärsmässiga principer och värdeöverföring till ägaren. Avseende miljöinvesteringar gäller samma regelverk. I linje med ägardirektiv och bolagets strategi för minskad energianvändning och klimatpåverkan arbetar bolaget aktivt för att i största möjliga mån kunna utöka antalet miljöinvesteringsprojekt då tillfälle ges.

### 3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

I den långsiktiga planen ingår särskilda satsningar på verksamhetsutveckling, förvaltning, underhållsplanering, service till kund samt bostadssociala frågor vilket är nyckelfaktorer för att långsiktigt, affärsmässigt och effektivt förvalta det förmögenhetsvärde som beståndet utgör för Stockholms stad. Bolaget planerade satsningar omfattar även utveckling inom projektstyrning, digitaliserad byggstandard, smarta boendemiljöer, energistatistik och robotisering.





Ny systemfunktionalitet som möjliggörs i och med det nya implementerade verksamhets- och fastighetsystemet, Fast2, kommer att bidra till att skapa möjligheter för effektivisering och ökad produktivitet främst genom automatisering, digitalisering och ökad självservice för bolagets kunder. Fullständig leverans av önskad funktionalitet har ännu inte erhållits och

bolaget kommer under perioden att ha fortsatt fokus på att säkerställa leveransen för att nå uppsatta i effektmål. Ytterligare satsningar kommer att behövas för att säkerställa att bolaget kan tillgodogöra sig de möjligheter som nya arbetssätt i kombination med ny systemfunktionalitet erbjuder.

I samverkan med övriga bostadsbolag ses affärsmodellen för fiber- och koaxnät över i syfte att öka lönsamheten och stärka kunderbudandet. Målet är att ta fram ett väl underbyggt underlag för att kunna fatta beslut om nätstrategi och upphandling inför 2021 när nuvarande avtal med kommunikationsoperatören går ut.

Program för smarta boendemiljöer för attraktivare fastigheter med en effektiv drift och förvaltning fortsätter med målet att öka graden av automatisering för att skapa effektivare arbetssätt som leder till större kundnytta. Inom ramen för detta program har bolaget beslutat om en långsiktig målsättning om att Familjebostäder ska vara nyckelfria år 2025. Bolaget har även anslutit sig till Allmännyttans digitaliseringsinitiativ, ett samarbete med SABO och övriga allmännyttiga bolag med målet att snabbare och med samordnade resurser kunna driva digitaliseringsfrågor.

Bolaget långsiktiga och strategiska satsning på ledarutveckling och medarbetarskap fortsätter och är en förutsättning för att lyckas med uppdraget och nå målet att vara en attraktiv arbetsgivare. Ett strukturerat värdegrundsarbete och arbete med företagskulturen ingår i bolagets plan framåt och är ytterligare ett viktigt verktyg för att nå bolagets och ägarens långsiktiga mål.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
 Effektivisera förvaltningsorganisationen och skapa gemensamma funktioner i förvaltning och byggande	 Fortsätta	Stockholmhusens arbete koordineras med en gemensam resurs som alla bostadsbolag delar på, lika med arbetet kring "Rättvist byggande". Bolaget har upprättat en arbetsmetodik med förvaltningsteam i vilket förvaltning och projekt samverkar. Sedan tidigare är bolagets genomföranderesurser samlade i en funktionell enhet.
 Samordna förvaltnings- och utvecklingsinsatser avseende teknisk infrastruktur för fiberinstallationer	 Fortsätta	Fortsatt arbete att tillsammans med övriga bostadsbolag genomföra en förstudie för att ge ett samlat beslutsunderlag om vägval 2040