



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

Sid. 1 (19)
2024-03-22

Treårsplan 2025-2027 Tertianal 1 2024

Micasa Fastigheter i Stockholm AB

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

Analys av bolagets verksamhet	3
Investeringar.....	6
1. Ett Stockholm som håller samman med en stark och jämlik välfärd i hela staden	8
1.3 Stockholms stad ska ge stöd och omsorg där behoven är som störst	8
1.4 Stockholm ska vara en bra stad att åldras i - med god omsorg och stor trygghet.....	9
2. Ett grönt och fossilfritt Stockholm som leder en rättvis klimatomställning.....	9
2.1 Stockholm ska bli klimatpositivt – genom minskade utsläpp och ökad koldioxidlagring	9
2.2 Stockholm ska vara en stad där den biologiska mångfalden ökar.....	12
2.3 Stockholm ska vara en stad där framkomligheten ökar och utsläppen minskar	12
2.4 Stockholms hälsa ska främjas genom ren luft, rent vatten och giftfria miljöer.....	12
3. Ett Stockholm med en stabil och hållbar ekonomi med utbildning, jobb och bostäder för alla.....	12
3.1 Stockholms ekonomi är stark, hållbar och lägger grunden för en jämlik välfärd	12
3.2 I Stockholm ska alla ges möjlighet till ett eget jobb.....	13
3.3 I Stockholm ska alla ha rätt till ett bra boende som de har råd med.....	14
3.4 Medarbetare i Stockholm ska ges goda förutsättningar att göra ett bra jobb.....	16
3.5 Hög beredskap och stark rådighet ska råda i alla verksamhetsområden	17
3.6 Tryggheten ska öka genom förebyggande insatser	17
3.7 Stockholm ska vara en öppen, jämställd och demokratisk stad som samarbetar internationellt	18

Analys av bolagets verksamhet

Micasa Fastigheter prognostiserar ett resultat efter finansnetto på 0 kr för 2025, -112 mnkr för 2026 och -255 mnkr för 2027. Det successivt lägre resultatet förklaras till största delen av det behov av investeringar som finns för större upprustningar i bolagets fastigheter. Investeringarna behövs för att bolaget ska kunna tillhandahålla fastigheter i den omfattning och kvalitet som staden efterfrågar samt för att stadens äldreboendeplan ska kunna uppnås.

Trenden med ett lägre ekonomiskt resultat för aktuell treårsperiod beror på flera faktorer, bland annat på grund av mindre intäkter som en följd av tomställningar under tiden som ombyggnationer och fastighetsunderhåll genomförs. En högre investeringsvolym kommer också att generera högre kostnader för avskrivningar och räntekostnader. Förutom de större åtgärderna som blir investeringsprojekt kommer bolaget fortsätta att hålla en hög takt vad gäller planerat underhåll. Underhållet som kostnadsförs har varit något högre under de år när räntan varit lägre, nu planeras för att det beloppet minskas och samtidigt finns det utrymme att omvandla underhållet till investeringar. I stort förväntas bolagets kostnader öka med den allmänna kostnadsutvecklingen. Värme, el, vatten och avfall har dock en högre kostnadsutveckling. Den planerade nyproduktionen kommer påverka intäkter och fastighetskostnader samt generera högre avskrivningar och räntor. Bolaget tar hänsyn till att det underhåll och investeringar som görs påverkar driftkostnaderna positivt. Under ett antal år har den lägre räntenivån gjort att bolagets räntekostnader varit lägre, men när nu räntan prognostiseras att vara hög får det stor påverkan på det prognostiserade resultatet.

Samverkansavtalet mellan Micasa och staden har stor inverkan på bolagets verksamhet och ekonomi, bland annat avseende intäkt- och kostnadsnivån som regleras av avtalet. En av de större skillnaderna i hyresförhållandet jämfört med vanliga marknadshyreskontrakt är att bolaget ansvarar för det inre underhållet. Det är viktigt att bolaget har möjlighet att fortsatt arbeta med underhållet och att det finns en samsyn inom staden vad det får lov att kosta. Bolaget ser det som avgörande att tillsammans med Stadshus AB och stadsledningskontoret se över möjligheterna till att öka intäktsnivåerna i samverkansavtalet för att säkerställa långsiktighet i det fortsatta arbetet.

Merparten av bolagets fastigheter är byggda på 1970- och 80-talet och står nu inför stora underhållsbehov. Fastigheternas ålderskoncentration gör att många genomgripande upprustningar till viss del kommer behövas parallellt. Ett förberedande arbete inför dessa upprustningar har gjorts under de senaste åren och en plan för genomförande under kommande tioårsperiod har tagits fram. Planen, som har presenterats för stadsdelsförvaltningarna under vintern 2023/2024, grundar sig på den planering som har genomförts tillsammans med stadsdelsförvaltningarna avseende framtida behov av boendeplatser samt fastigheternas tekniska status. Planen kan därmed användas som grund för stadsdelsförvaltningarnas regionplanering och som underlag vid den årliga uppdateringen av den stadsövergripande äldreboendeplanen.

Äldreboendeplanen utgår från behovsprognoser, antal boende i befintliga fastigheter, stadsdelsförvaltningarnas bedömningar av det framtida behovet samt äldreförvaltningens förslag till förändringar. Prognoserna gällande framtida behov av platser i olika boendeformer baseras på de senaste årens utveckling av omsorgstagande, demografisk utveckling samt forskning om äldres hälsoutveckling. Äldreboendeplanen ska ge en gemensam syn på hur behovet av platser i boenden för äldre inom Stockholms stad kan komma att utvecklas framöver. Stockholms stad står inför en stor omställning gällande äldreomsorgen då behovet av platser i vård- och omsorgsboenden kommer att öka drastiskt under de kommande åren.

Bolaget möter det ökande behovet med nyproduktion och det finns markanvisningar för de nyproduktionsprojekt som ligger närmast i tid. En stor utmaning inför nyproduktion är dock att det finns betydande svårigheter att hitta lämplig mark inom staden, framförallt i innerstaden, men även i andra områden där det finns behov av att utöka vård- och omsorgsfastigheter och seniorbostäder. Dessutom markanvisas många programområden flera år innan detaljplanarbetet påbörjas, varför det inte räcker med att inkomma med förfrågan om markanvisning tio år innan önskat färdigställande i enlighet med vad som

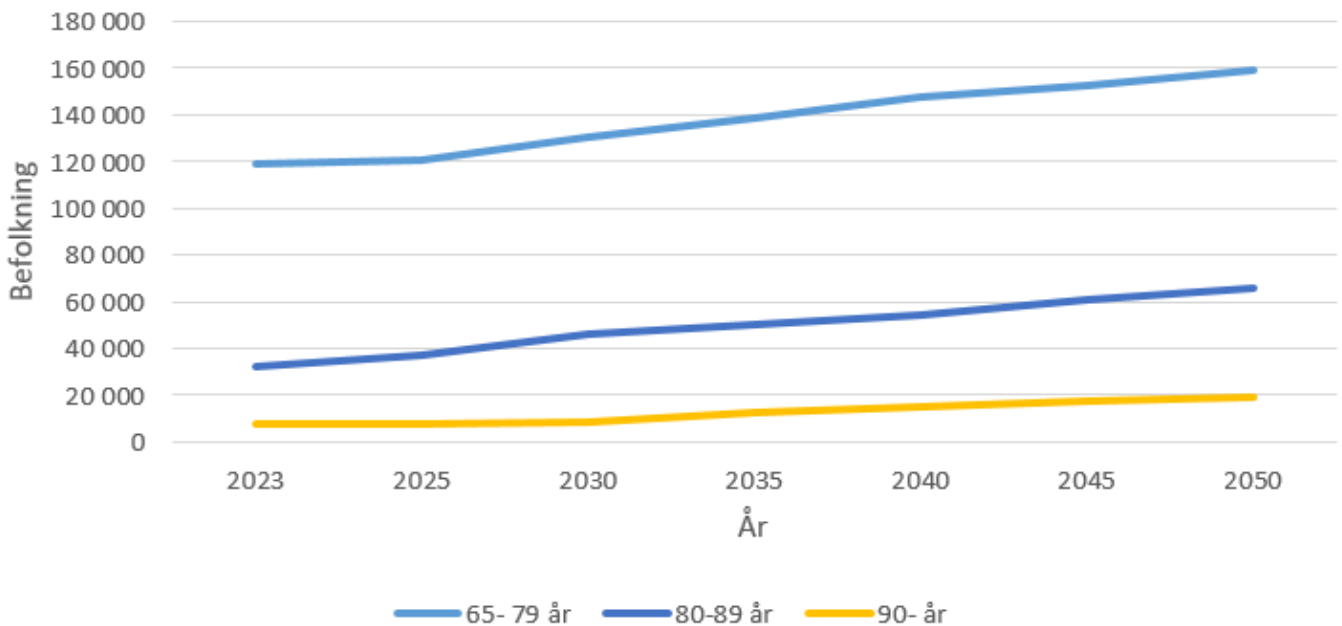
har fastslagits i den stadsövergripande äldreboendeplanen. Det finns också svårigheter kring att få markanvisningar som medger större byggnader, mot bakgrund av att det vid nybyggnation av vård- och omsorgsboenden krävs ett relativt stort antal lägenheter för att driften ska fungera ekonomiskt för berörd stadsdelsförvaltning. Det medför ett behov av tomtmark som tillåter högre bebyggelse på upp till 6-7 våningsplan, vilket kan vara mycket svårt att hitta i en del områden inom staden.

Gällande nyproduktion ser bolaget generellt sett stora utmaningar med att arbeta fram projekt som uppfyller alla krav som ställs i förhållande till att hyrorna ska hållas på en rimlig nivå samtidigt som investeringen även behöver vara lönsam för bolaget. Utöver svårigheterna att hitta lämplig mark inom staden ställs det också en mängd detaljerade krav vid nybyggnation som bolaget behöver förhålla sig till och det finns en tendens att dessa krav ständigt utökas. Förutom de krav som ställs i lagar och förordningar, ställer staden internt också detaljerade krav i detaljplaner och bygglovsprocessen som kan riskera möjligheten till att genomföra vissa planerade projekt för nyproduktion som kan ha förberetts under flera års tid. Då projekten pågår under många år leder en tidig detaljstyrning även till att förutsättningarna för att i ett senare skede kunna anpassa byggnaden till de erfarenheter, lagar och krav som är aktuella när det väl är dags för ansökan om bygglov kan påverkas negativt.

I förhållande till bolagets uppdrag och ägardirektiv, ser Micasa mot denna bakgrund ett stort behov av att vidareutveckla samverkan och dialogen inom staden gällande markanvisningar, tidiga markreservationer, detaljerade krav och styrning som ställs internt vid nybyggnationer. Bolaget kommer under året att ta ytterligare initiativ till samverkan och dialog för att underlätta för bolaget att uppnå sina mål. I annat fall finns det en uppenbar risk för att bolaget inte kommer att kunna leverera samtliga nybyggnationer i enlighet med den planering som är fastslagen i den stadsövergripande äldreboendeplanen vad gäller vård- och omsorgsboenden och seniorbostäder, men även vad gäller planerad utbyggnad av LSS-bostäder.

Det ökade behovet av vård- och omsorgsboende förutsätter även att befintliga boenden kan bibehållas och det görs genom de planerade och pågående totalupprustningarna. Ett flertal fastigheter innehållande vård- och omsorgsboenden står inför att total upprustas i närtid. Upprustningarna kan inte göras med att boende och verksamheter fortsatt är kvar i fastigheterna, så en av nyckelkomponenterna i planen är att evakueringar möjliggörs och samplaneras med stadens verksamheter. Bolaget fortsätter att ha en stärkt samverkan med stadsdelsnämnderna i dessa frågor för att det ska gå så smidigt och effektivt som möjligt. Då bostäderna för äldre är en stadsgemensam resurs behöver samplaneringen ske övergripande och inte för respektive stadsdel. Det kommer bli stor påverkan för bolaget och stadsdelarna att genomföra arbetet med planering, evakuering, omstrukturering, ekonomiskt samt genomförande av projekten. Nu sätts grunden för den framtida äldreomsorgen och de fastigheter som nyttjas för denna i Stockholms stad.

Åldersutveckling Stockholm Stad 2023-2050



När stadens verksamheter ser över sitt långsiktiga behov kan vissa fastigheter komma att sägas upp. En del av dessa fastigheter lämpar sig att anpassa till seniorbostäder genom ombyggnation eller upprustning medan andra fastigheter kan vara svåra att anpassa till seniorbostäder. Bolaget arbetar även vidare med nyproduktion av seniorbostäder. Vad gäller nyproduktion av seniorbostäder fortgår bolagets plan för utbyggnad. Planen förankras inom staden så att bolagets planering motsvarar stadens behov och äldreboendeplan, men behöver även utgå från bolagets kapacitet med hänsyn tagen till de stora underhållsbehov som finns i befintliga fastigheter samt att fler vård- och omsorgsboenden ska uppföras av Micasa.

Bolaget har stärkt organisationen med projektledare för de kommande projekten och kommer under planperioden även behöva stärka organisationen med andra tjänster för att klara av att hantera den mer än fördubblade investeringstakten.

Bolaget har ett internt bolagsmål, kunden ska uppleva Micasas produkt och service som marknadsledande. Detta bryts ner i ett antal verksamhetsmål som avser utveckling av bolagets fastigheter, ökad kundnöjdhet, förbättrad hållbarhet och nöjda medarbetare.

Bolaget kommer fortsätta att arbeta med digitalisering under planperioden. Det är viktigt att fastigheterna är uppkopplade och stödjer fastighetsförvaltningen på ett bra sätt, vilket i slutändan kommer att leda till optimering av driften med lägre kostnader som följd effekt. Vidare behöver bolaget arbeta med fastigheternas ritningsmodeller för att underlätta arbetet i kommande projekt men även i fastighetsförvaltningen och kopplingen mot fastighetssystemet. Ett viktigt arbete under kommande period är att minska bolagets koldioxidutsläpp, bland annat genom att minska energianvändningen i bolagets fastigheter och i högre grad använda sig av återbruk inom ramen för om- och nybyggnadsprojekt, för att nå de utsläppsbeting som staden ställt på bolaget. Ett nytt miljöprogram är under framtagande, vilket kommer ställa ytterligare krav på bolaget.

Bolaget kommer under de kommande åren ha ett ökat fokus på innovation för att klara av att möta kommande utmaningar på ett effektivt sätt. Ett arbete med att strukturera innovationsarbetet inom bolaget har inletts med ett innovationsråd och process för innovationer, vilket kommer att främja innovationsarbetet inom bolaget under kommande år. Bolaget kommer även att behöva arbeta vidare med informationssäkerhet

för att stärka och utveckla befintliga rutiner samt att fortsätta att utbilda medarbetare avseende detta.

Investeringar

Den uppskattade investeringsnivån för år 2025 är 885 mnkr, för år 2026 är den 1 495 mnkr, för år 2027 är den 2 507 mnkr, för år 2028 är den 2 635 mnkr och för år 2029 är den 2 328 mnkr.

Den stadsövergripande äldreboendeplaneringen av framtida behov av boenden för äldre utgör grunden för bolagets projekt. Planeringen bygger på bolagets befintliga fastighetsbestånd och kompletteras med nyproduktion för att möta behoven hos stadens ökande andel äldre i befolkningen. Inriktningen är att bygga om de fastigheter där ett långsiktigt behov av fastigheten föreligger. Planeringen av ombyggnationerna görs tillsammans med stadsdelsförvaltningarna, äldreförvaltningen, Stadshus AB och stadsledningskontoret för att säkerställa att stadens resurser läggs på de fastigheter där det finns ett långsiktigt behov inom staden att hyra verksamhetslokaler eller där det bedöms strategiskt riktigt att etablera tillgängliga hyresbostäder för äldre. Projekten kommer i en del fall kräva evakueringar. Bolaget planerar, tillsammans med stadsdelarna, för hur fastigheterna tas om hand på bästa sätt. Alla projekt inte kommer kunna genomföras samtidigt.

I enlighet med den stadsövergripande äldreboendeplanen 2024 pågår arbete i tidiga planeringsskeden för fem nya vård- och omsorgsboenden fram till 2031/2032. Nyproduktion av vård- och omsorgsboenden sker endast utifrån beställning från stadsdelsnämnder. Tidplanen för vissa projekt har reviderats och flyttats fram vilket främst kan kopplas till komplikationer i planprocessen och omtag i gestaltning efter samråd. Tre av de nyproduktioner som idag är i ett tidigt skede kommer under planperioden, fram till 2029, att gå in i genomförandefasen, och enligt nuvarande tidplan kommer två att slutföras. Effekterna av detta arbete blir tydlig i den nu aktuella femårsperioden för investeringar som redovisas. I den gällande äldreboendeplanen har en återgång till 60/40-principen skett vad gäller kommunalt respektive privat ägande i vård- och omsorgsboende. Förändringen innebär att antalet boenden som Micasa ska uppföra har ökat betydligt fram till 2040 och väsentligt kommer påverka bolagets resurser framförallt på längre sikt. Inom den aktuella femårsperioden kommer arbete behöva inledas med ytterligare åtta vård- och omsorgsboenden. Det gäller boenden med planerad inflyttning fram till 2036.

Arbetet med utveckling av seniorbostäder kommer fortgå utifrån bolagets plan för utbyggnad av seniorbostäder vilken utgår från stadens ambitionshöjning vad gäller möjligheten för äldre att bo i seniorbostad. Bolaget har fem projekt med nyproduktion av seniorbostäder i tidigt planeringsskede varav tre är inom ramen för projekt med nya vård- och omsorgsboenden. Dessa planeras ge ett tillskott på cirka 250 nyproducerade seniorbostäder varav ca 60 inom femårsperioden. Ett projekt, Sjuksköterskan 4, har avslutats då det inte hade förutsättningarna att bli ett lönsamt projekt. Det pågår projekt i sju fastigheter, tidigare uppsagda av stadsdelsnämnderna, för anpassning till seniorbostäder. Omvandlingarna planeras ge ett tillskott på ca 650 lägenheter med inflyttning under perioden 2024 till 2028.

Utöver de stora nyproduktions- och ombyggnationsprojekten kommer det fortsätta utföras specifika hyresgäst Anpassningar, underhållsåtgärder och energiinvesteringar. Nedan beskrivs några av bolagets viktigaste projekt under perioden 2024 till 2032. Bolagets nyproduktionsarbete består av byggnation av både vård- och omsorgsboenden i enlighet med stadens äldreboendeplan och seniorbostäder.

Nyproduktion

Ånn 7, Årsta. Bolaget ska ersätta befintligt vård- och omsorgsboende på fastigheten Ånn 7 med ett nytt som ska innehålla 72 lägenheter. Bolaget planerar att komplettera vård- och omsorgsboendet med 60 seniorbostäder, ett aktivitetscenter och lokaler för hemtjänsten. Ett inriktningsbeslut har fattats av kommunfullmäktige under 2020. Detaljplanen antogs av stadsbyggnadsnämnden i december 2022 men har därefter blivit överklagad. Arbetet med att ta fram en ny detaljplan har tagit lång tid med flera omarbetningar varför tidplanen setts över. Det nya boendet planeras nu stå klart Q1 2028.

Bergholmsbacken, Bagarmossen. Bolaget ska bygga ett nytt vård- och omsorgsboende med 72 lägenheter,

dagverksamhet och träffpunkt inom ett större stadsutvecklingsområde i Bagarmossen. Detaljplanen godkändes i stadsbyggnadsnämnden december 2020 och antogs av kommunfullmäktige i december 2022 men har överklagats. Inflyttningen beräknas till 2028.

Hagastaden, Norrmalm. Bolaget ska uppföra ett nytt vård- och omsorgsboende i Hagastaden med 90 lägenheter, dagverksamhet och kommersiella lokaler. Ett inriktningsbeslut har fattats av kommunfullmäktige under 2020. Detaljplanen godkändes av stadsbyggnadsnämnden i januari 2023 och i kommunfullmäktige i dec 2023 men har överklagats. Preliminär inflyttning beräknas till 2029.

Slakthusområdet. Bolaget ska uppföra ett nytt vård- och omsorgsboende i Slakthusområdet med 100 bostäder. Vård- och omsorgsboendet kompletteras med cirka 27 seniorbostäder och ett aktivitetscenter. Detaljplanen har varit på samråd kvartal 2 år 2022 och går på granskning 2024. Styrelsen fattade ett inriktningsbeslut i december 2022. Inflyttningen beräknas till 2030.

Hemsystem 1, Högdalen. Bolaget ska ersätta befintligt vård- och omsorgsboende på fastigheten Hemsystem 1 med ett nytt. Med anledning av förseningen av projektet Ånn har en ny tidplan tagits fram för projektet med ett färdigställande till år 2030. Detaljplanen var på samråd årsskiftet 2021/2022. Omtag i gestaltning efter samråd måste ske och innebär att fastigheten sänks med ett våningsplan och att boendet istället kommer innehålla 80 vård- och omsorgslägenheter och 35 seniorbostäder med aktivitetscenter. Planarbetet avvaktar besked kring stadens planer för en skola på fastigheten samt resultatet av en pågående hållbarhetsutredning och kan komma att försenas. Inriktningsärende planeras till hösten 2024.

Riksby, Bromma. Bolaget ska bygga ett nytt vård- och omsorgsboende med 80 till 100 lägenheter i Riksby i Bromma. Markanvisning har erhållits i februari 2023. Arbetet med en ny detaljplan har påbörjats hösten 2023 med färdig plan 2027. Projektet beräknas vara klart 2032 men en paus i planarbetet har nyligen aviserats då staden behöver mer tid för att utreda områdets förutsättningar och projektet kan därmed komma att försenas.

Tjärdalen 4, Hagsätra. Bolaget planerar att utveckla den ägda fastigheten Tjärdalen med cirka 70 seniorbostäder och aktivitetscenter. Arbetet med en ny detaljplan har påbörjats i februari 2022 och samråd är planerat till kvartal 1 2024. Projektet beräknas vara klart 2031.

De Gamlas Vänner 7, Enskededalen Bolaget planerar utveckla den befintliga fastigheten De Gamlas Vänner med cirka 50 ny seniorbostäder och aktivitetscenter. Arbetet med en ny detaljplan har påbörjats 2023 och projektet beräknas vara klart 2030. Detaljplanearbetet omfattar även planen att ändra användning för en befintlig byggnad på fastigheten från vård till bostadsanvändning.

Ombyggnation

Stranninge 1, Tensta. Ett genomförandebeslut fattades i december 2019 i bolagets styrelse om att underhålla två av huskropparna samt genomföra anpassningar åt stadsdelsförvaltningen i det ena huset och i det andra en omställning till seniorbostäder. Ett genomförandebeslut fattades i juni 2020 om att underhålla och anpassa ytterligare en huskropp för kontor åt stadsdelsförvaltningen. Förvaltningskontoret och den huskropp som anpassas till stadsdelsförvaltningen färdigställdes hösten 2022. Seniorbostäderna blev inflyttningsklara Q1 2024.

Köpenhamn 1, Kista. Ett genomförandebeslut fattades av kommunfullmäktige under 2020 avseende underhåll av två byggnader på fastigheten där den ena byggnaden också anpassas åt stadsdelsförvaltningen i Rinkeby-Kista och den andra anpassas till seniorbostäder. Genomförandet av projektet startade i slutet av 2020 och blev helt slutfört Q4 2023. Projektet har rapporterat en positiv avvikelse i det ekonomiska utfallet.

Fruängsgården 1. Hägersten-Älvsjö stadsdelsnämnd sa upp hyreskontraktet för hus A i maj 2019. Bolagets styrelse fattade ett genomförandebeslut om att bygga om huset till seniorbostäder i februari 2021. Genomförande av projektet startade första kvartalet 2022 med ett planerat färdigställande av 80 nya

seniorbostäder våren 2024.

Dalen 20, Enskededalen. Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd beslutade i mars 2020 att säga upp hyresavtalet för Enskededalens servicehus. Fastigheten är i stort behov av underhåll och bolaget har utrett möjligheten att anpassa servicehuset till seniorbostäder. Ett genomförandebeslut fattades av kommunfullmäktige under 2020. Genomförandet till 215 nya seniorbostäder startade 2022 och projektet beräknas vara klart Q2 2025.

Edö 1, Farsta strand. Bolaget planerar för utvecklingen av hus B till cirka 100 seniorbostäder och ett aktivitetscenter. Bolagets styrelse fattade ett genomförandebeslut om att bygga om huset till seniorbostäder i april 2022. Projektet beräknas vara klart våren 2025.

Jungfru Lona 2, Axelsberg. I fastigheten finns bland annat seniorbostäder sedan tidigare. Bolaget utvecklar ytterligare ett våningsplan till 33 seniorbostäder efter uppsägning av tidigare hyresgäst. Bolagets styrelse beräknas fatta ett genomförandebeslut under våren 2023. Projektet beräknas vara klart Q2 2025.

Dalbon 1, Blackeberg. Bolaget planerar att utveckla fastigheten med cirka 60 seniorbostäder. Diskussioner med hyresgäster kring framtida förhyrningar har fördröjt projektet. Inriktningsärende togs i styrelsen i juni 2022. Projektet beräknas vara klart kvartal 4, 2025.

Vasen 3, Norrmalm. Bolaget planerar att utveckla fastigheten till cirka 85 seniorbostäder. Diskussioner med hyresgäster kring framtida förhyrningar har fördröjt projektet. Inriktningsärende togs i styrelsen i juni 2022. Entreprenör upphandlad hösten 2022. Projektet beräknas vara klart kvartal 2, 2025.

Bygeln 5, Rågsved. Bolaget arbetar för att utveckla fastigheten med ytterligare 70 seniorbostäder samt anpassa del av fastigheten till förvaltningskontor för Enskede-Årsta-Vantör stadsdelsförvaltning. Inriktningsbeslut togs av kommunfullmäktiga januari 2024. Kontoret beräknas vara klar 2027 och seniorbostäderna 2028.

1. Ett Stockholm som håller samman med en stark och jämlik välfärd i hela staden

1.3 Stockholms stad ska ge stöd och omsorg där behoven är som störst

Bolagets fastigheter och utemiljöer ska ha goda miljöer med en hög grad av tillgänglighet. Tillgänglighetsfrågor är en mycket viktig aspekt i arbetet med om- och nybyggnation av bolagets fastigheter. I enlighet med ramprogrammen för nyproduktion av seniorbostäder och vård- och omsorgsboenden är en hög grad av tillgänglighet en grundpelare såväl i de enskilda lägenheterna som i de gemensamma utrymmena och utemiljön. Där det är möjligt strävar bolaget även efter utökad nivå av tillgänglighet vid ombyggnation av befintliga lägenheter.

Arbetet fortgår utifrån bolagets plan för ombyggnation och nyproduktion av såväl vård- och omsorgsboenden, LSS-bostäder som seniorbostäder. En viktig aspekt, som också är en stor utmaning, är att hyresnivåer behöver hållas på en överkomlig nivå så att bostäderna blir attraktiva och möjliga att hyra för så många enskilda som möjligt. Rimliga hyresnivåer är också viktigt för stadsdelsförvaltningarna vid blockförhyrning av bolagets fastigheter.

Stadens insatser till bland annat äldre personer som lever i hemlöshet är fortsatt prioriterat. Som ett led i detta arbete fortsätter bolaget att förmedla cirka 25 seniorbostäder årligen via SHIS till personer över 65 år som har svårt att komma in på bostadsmarknaden. Micasa arbetar även med vräkningsförebyggande åtgärder som bland annat innebär att bolaget handlägger alla hyresärenden individuellt med målet att undvika vräkning av bolaget direkthyresgäster. Därutöver fortsätter bolaget samarbetet med övriga aktörer inom staden vid uppkomna behov av boende för nyanlända. Vid eventuell tomställning ser bolaget alltid

över möjligheten till att temporärt hyra ut bostäder och lokaler i avvaktan på permanent användning för bolagets prioriterade målgrupper. Bolaget har även en beredskap för att snabbt kunna ställa om för att hjälpa stadens förvaltningar vid större händelser och olyckor.





1.4 Stockholm ska vara en bra stad att åldras i - med god omsorg och stor trygghet

Bolaget bidrar till att skapa en äldrevänlig stad genom att tillhandahålla och tillskapa tillgängliga och trygga bostäder som kan möta behoven hos stadens ökande antal äldre. Arbetet fortgår utifrån bolagets plan för utbyggnad av seniorbostäder både vad gäller nyproduktion och ombyggnation i befintliga fastigheter. Bolagets ramprogram för nyproduktion av seniorbostäder är vägledande i arbetet som baseras på kunskap om äldres önskemål och behov för att skapa trygga och tillgängliga lägenheter med målet att stödja och underlätta ett självständigt liv samt öka förutsättningar för kvarboende.

I bolagets seniorbostäder är möjlighet till social gemenskap en viktig aspekt som också utgör en del av målen för en äldrevänlig stad. Utgångspunkten är att det ska finnas tillgång till lokaler för social gemenskap som möjliggör ett aktivt liv och bolaget ger också stöd för att bilda och hålla samman trivselsråd för att öka gemenskapen inom boendet. Trivselsråden har på så sätt också kommit att bli en ytterligare trygghetsfaktor för bolagets hyresgäster.

Vid majoriteten av bolagets seniorboenden finns därutöver tillgång till aktivitetscenter som drivs av respektive stadsdelsförvaltning. Bolaget för vid behov en dialog med stadsdelsförvaltningarna kring möjligheten att tillskapa aktivitetscenter där det i dagsläget saknas och aktivitetscenter planeras in i bolagets kommande nyproduktion av seniorbostäder. I samråd med stadsdelsförvaltningarna, kommer bolaget att ta fram ett ramprogram för aktivitetscenter i tillkommande såväl som i befintliga seniorbostäder.

Bolaget deltar i det årliga arbetet med att revidera stadens äldreboendeplan. Bolaget ska ha en ledande roll i äldreboendeplaneringen och uppföra nya seniorbostäder och vård- och omsorgsboenden för att möta behoven hos den åldrande befolkningen. Arbetet kommer därutöver att fortgå vad gäller planeringen av den nybyggnation av vård- och omsorgsboenden som hittills har fastställts med staden som huvudman fram till 2050. Samtliga nybyggnationer planeras i enlighet med bolagets reviderade ramprogram för vård- och omsorgsboende i syfte att bli trygga, trivsamma och resurseffektiva för både boende och personal.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
 Ljudanpassa samtliga fastigheter med bristfälliga hörselmiljöer	 Fortsätta	Bolaget kommer under året att fortsätta arbetet med att ljudanpassa fastigheterna vid ombyggnationer och vid genomförande av ordinarie underhåll. Projekteringsanvisningar kommer att tas fram.
 Tillsammans med berörd stadsdelsnämnd säkerställa gemensamhetsytor och aktivitetscenter i tillkommande såväl som befintliga seniorbostäder	 Fortsätta	Bolaget fortsätter dialogen med berörda stadsdelsförvaltningar för att utöka antalet aktivitetscenter alternativt utöka gemensamhetsutrymmen i fastigheter utan aktivitetscenter.

2. Ett grönt och fossilfritt Stockholm som leder en rättvis klimatomställning

2.1 Stockholm ska bli klimatpositivt – genom minskade utsläpp och ökad koldioxidlagring

Inom staden pågår arbetet att ta fram ett nytt miljöprogram för perioden 2024-2030. Stor vikt läggs inom staden på att minska koldioxidbelastningen som stadens verksamheter ger upphov till.

Micasa Fastigheter har en energihandlingsplan för att minska sin energianvändning i linje med bolagets







certifikat inom ISO 50 001, av denna framgår åtgärder, mål och även nyckeltal för att spara energi och därmed även minska utsläppen av koldioxid. En ny handlingsplan kommer att tas fram när stadens nya miljöprogram är antaget.















Bolaget har enligt ett ägardirektiv uppdraget att minska energianvändningen inom fastighetsbeståndet med 10 procent under innevarande mandatperiod. I energihandlingsplanen har tagits höjd för det men Micasa Fastigheter har också meddelat att en realistisk nivå är 8,6 procent för perioden.

Micasa Fastigheter arbetar kontinuerligt med energieffektivisering av fastighetsbeståndet. Ett viktigt led i detta är den optimering av tekniska system som våra tre driftleverantörer stöttar oss med. Ett annat är att utdaterad teknisk utrustning byts mot modernare och mer energieffektiv sådan. Vid nyproduktion och större ombyggnationer använder vi Miljöcertifiering enligt Miljöbyggnad för att driva på arbetet med att öka byggnadernas prestanda.

Bolaget fortsätter att öka andelen förnyelsebar energi genom installation av nya solcellsanläggningar. Tekniker för att minska övervärme på grund av värmeinstrålning kommer användas i våra byggnader. Aktiv kyla utreds vid större behov än vad som går att tillgodose med passiva lösningar.

Ett viktigt steg i att minska klimatpåverkan är också att återbruka de delar och system i en byggnad som är i återbrukbart skick. Detta ser bolaget som en viktig del i sitt koldioxidreducerande innovationsarbete under den närmaste treårsperioden.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
 Arbeta för att fler av bolagets nyproducerade seniorbostäder ska byggas helt i trä.	 Fortsätta	<p>Bolaget fortsätter samarbetet med trähusprojektet tillsammans med systerbolagen.</p> <p>Utreda möjligheten att stegvis utföra delar av framtida nyproduktion i träkonstruktion. För Kv. Änn, Årsta pågår utredning inför projektering av systemhandlingar med att utreda möjligheten att kombinera seniorbostäderna med tung grundstomme i kombination med träkonstruktion.</p>
 Bidra till att uppfylla stadens mål om att minska energianvändningen med 10 procent genom smart digital styrning, utfasning av direktverkande elsystem och energikrävande belysning samt energieffekviserande åtgärder vid renovering och ombyggnation	 Fortsätta	<p>Bolaget kommer att fortsätta arbetet med att digitalisera och integrera de olika fastighetstekniska installationerna för att optimera energianvändning och inomhusklimat. Vid ombyggnation och planerat underhåll är energifrågan högt prioriterad utifrån möjligheten till energisparåtgärder där många åtgärder baseras enbart på energieffektivisering.</p> <p>I frågan kring direktverkande el finns enbart ett fåtal mindre LSS fastigheter i beståndet där alternativ som fjärrvärme och värmepumpslösning inte är teknisk genomförbar på grund av avsaknad av fjärrvärme och elkapacitet.</p>
 Fortsätta arbetet för att skapa gröna och trevliga utemiljöer i anslutning till bolagets fastigheter i hela staden.	 Fortsätta	<p>Bolaget har höga krav och en hög befintlig nivå på utemiljöerna på och omkring fastigheterna. Bolaget har under 2024 genomfört en ny upphandling av markskötsel där kvalitet och miljö har varit i fokus.</p>

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
 Fortsätta arbetet med klimatanpassning av byggnader och utemiljöer med särskilt fokus på värmebölja	 Fortsätta	<p>Bolaget kommer under året att fortsätta arbetet med åtgärder för att minska effekterna av extremväder såsom skyfall, extrem värme och extrem kyla i byggnaderna och vid ombyggnationer samt nyproduktion ha ambitionen att installera frikyla för vård- och omsorgsboendens verksamheter. Utöver det kommer arbetet med att inventera och dokumentera åtgärder i ordinarie underhållsplanering fortgå.</p>
 Fortsätta öka andelen återbrukat material vid ny- och ombyggnation	 Fortsätta	<p>Återbruk av byggmaterial och arbetsmetoder är inarbetade i arbetssätt och processer för större ombyggnadsprojekt och nyproduktion. Implementering av Miljöbyggnad 4.0 i förfrågningsunderlag är klar och kommer ingå i framtida upphandlingar.</p>
 I huvudsak nå en miljöbyggnadsstandard minst miljöbyggnad silver	 Fortsätta	<p>Miljöbyggnad klass silver, med strävan mot guld i nyproduktion, är kravställd i förfrågningsunderlag och upphandlingar.</p>
 Inom ramen för svenskt och europeiskt klimatkontrakt 2030 arbeta med utvecklade samarbeten, innovativa arbetssätt och en ökad externfinansiering från staten och EU för att åstadkomma en snabbare klimatomställning	 Fortsätta	<p>Bolaget kommer att fortsätta med inledda samarbeten i staden och med andra aktörer i branschen för att utveckla innovativa arbetssätt och lösningar och i dessa se över externfinansiering via staten och EU för att möjliggöra att genomföra lösningar parallellt med ordinarie underhåll.</p>
 Installera solceller på alla tak där det lämpar sig, vid nybyggnation såväl som på befintliga fastigheter	 Fortsätta	<p>Bolaget kommer att fortsätta med att arbeta efter målsättningen att installera solceller på minst två befintliga fastigheter årligen.</p> <p>Vid större ombyggnadsprojekt och nyproduktion utreds alltid möjligheten för maximal installation av solceller utifrån projektets och fastighetens förutsättningar.</p>
 Säkerställa att de kommunala bolagen inventerar var det lämpar sig att installera solceller på stadens tak samt planerar för att installera solceller under mandatperioden för att öka den lokala elproduktionen	 Avsluta	<p>Under 2024 kommer en översyn genomföras av en tidigare utredning från 2014 för prioritering och installationstakt av solceller för att säkerställa processen att projektering och bygglov samordnas med årlig budget för installation.</p>
 Utveckla arbetet med att skapa ett gott och svalt inomhusklimat även under värmeböljor och årets varma månader, samt hålla bolagets strategi för värmeböljor uppdaterad i enlighet med stadens miljöprogram	 Fortsätta	<p>Bolaget kommer under året fortsätta med såväl beprövade åtgärder och innovationer via pilotprojekt när det gäller att säkerställa inomhusklimat under värmeböljor. Under året kommer tidigare pilotprojekt med frikyla och lokal kyla i samlingshall att utvärderas.</p> <p>Strategin för värmebölja kommer att ses över årligen utifrån ändrade mål, nya möjliga lösningar och stadens miljöprogram.</p>

2.2 Stockholm ska vara en stad där den biologiska mångfalden ökar

Micasa kommer under året att fortsätta det arbete som pågått under flera år för att stärka den biologiska mångfalden i utemiljön kring bolagets byggnader genom att öka artrikedomen och anlägga mer ängsmark.

Bolaget har en bra bild av de risker som föreligger kring skyfall och värmebölja för fastigheterna som en följd av klimatförändringar och fortsätter arbeta med åtgärder för att minska effekterna av skyfall och värmebölja enligt plan och prioriteringar av tillgängliga medel.

2.3 Stockholm ska vara en stad där framkomligheten ökar och utsläppen minskar

Micasa Fastigheter kommer fortsatt att arbeta med kravställningar i samband med upphandling och inköp för att minska utsläppen som härrör till logistik och entreprenader som bolaget har möjlighet att påverka. Målsättningen är att tillsammans med övriga aktörer inom Stockholms stad, Trafikverket, Malmö Stad och Göteborgs stad öka andelen förnybara bränslen till 70 procent innan utgången av 2027. Micasas egen bilpark kommer även fortsatt att hållas helt elektrifierad. Bolaget erbjuder dessutom anställda och besökare att tanka el, mot avgift, vid kontorets personal- och gästparkering.

Bolaget har inlett arbetet med ägardirektivet om utbyggd laddinfrastruktur. De tekniska förutsättningarna har kontrollerats i bolagets fastigheter. Inventeringen har fokuserat på bolagets garage där möjligheterna för utbyggnad bedöms mer gynnsamma än vid bolagets markparkeringar. Bolaget hyr ut parkeringsplatser och garage till Stockholm Parkering som sedan hanterar vidare uthyrning av de enskilda parkeringsplatserna. Om rätt tekniska förutsättningarna finns i fastigheten samt att det finns en efterfrågan på att hyra laddplats så är förutsättningarna goda att genomföra utbyggnaden. Att bygga ny- eller uppdaterad elnätsanslutning för att möta utbyggnaden kan bli kostsam och då blir utbyggnaden av laddinfrastruktur svårare att genomföra. Arbetet fortsätter med planen för utbyggnad. Ett viktigt steg för att komma vidare är att ta fram en affärsmodell för uthyrningarna. Satsningar på laddinfrastruktur ställs i relation mot övriga investeringar för bolaget och huvuduppdraget att förse staden med särskilda bostäder. Bolaget är inne i en ekonomiskt ansträngd period med stora investeringar och laddinfrastruktur beaktas tillsammans med övriga investeringar.

2.4 Stockholmnarnas hälsa ska främjas genom ren luft, rent vatten och giftfria miljöer

Micasa Fastigheter fortsätter sitt arbete med att implementera Byggvarubedömningens kriterier och loggboksverktyg i små projekt och drift-/skötselentreprenader. Inom samtliga områden sker ett förbättringsarbete där fokus ligger på att fler produkter kontrolleras, registreras och att ej godkända produkter substitueras. En fungerande kemikaliehantering såväl i projekt som i fastighetsdriften är en prioriterad fråga även fortsatt. Äldre föroreningar i fastigheter identifieras och hanteras löpande i samband med projekt samt genom insatser i förvaltningen.

3. Ett Stockholm med en stabil och hållbar ekonomi med utbildning, jobb och bostäder för alla

3.1 Stockholms ekonomi är stark, hållbar och lägger grunden för en jämlik välfärd

En av bolagets huvuduppgifter är att tillhandahålla bostäder och lokaler för stadens verksamheter. Mellan staden och Micasa finns ett samverkansavtal som reglerar villkoren och den hyra som tas ut. Totalt utgör stadens förhyrningar cirka 67 procent av bolagets intäkt och cirka 59 procent utgörs av samverkansavtalet. Bolagets andra huvuduppgift är att tillhandahålla seniorbostäder, de utgör cirka 15 procent av bolagets intäkt. Resterande uthyrningar är komplement till de två huvuduppgifterna för att hålla fastigheterna uthyrda.

Bolaget ska bidra med att hålla nere stadens lokalkostnader samtidigt som verksamheten ska drivas på ett

affärsmässigt sätt. Verksamheten och omvärlden är i ständig förändring vilket gör att relationen och samverkansavtalet ständigt måste utvärderas och anpassas. Hyresnivåerna är satta utifrån historiska nivåer i tidigare ramavtal. Vidare är hyresnivån satt utifrån att bolaget har haft låga räntekostnader vilket har förändrats drastiskt utifrån oron på de finansiella marknaderna. Cirka 30 fastigheter står inför genomgripande upprustningar inom de närmaste åren, vilket inte klaras av med nuvarande hyresnivå. Bolaget ser därför att hyran enligt samverkansavtalet behöver öka redan under 2025, arbetet med att genomföra förändringen behöver fortsätta tillsammans med Stadshus AB samt stadsledningskontoret. Det är en stor och komplex fråga för bolaget att ekonomiskt hantera upprustningarna, andra stadsgemensamma lösningar behöver komplettera en höjd hyra för att kunna göra detta möjligt. Det är viktigt att parterna har samsyn i det arbetet och vad lokalerna ska få kosta. Hyresnivåerna kommer fortfarande kunna vara konkurrenskraftiga och gynna staden långsiktigt i relation till andra alternativ. Översynen krävs för att kunna klara kommande investeringar och underhåll.

Bolaget planerar sin verksamhet utifrån att vara långsiktigt självfinansierad. Arbetet med att se över bolagets fastigheter ur ett tekniskt, ekonomiskt och behovsmässigt perspektiv fortsätter. Affärsplaner för alla fastigheter har tagits fram. Bolagets underhållsplanering är underlag för hur fastigheternas framtid formas. Flera av bolagets fastigheter står nu inför behov av större periodiskt underhåll. De fastigheter som byggdes på 1980-talet är cirka 40 år gamla och behöver större underhållsinsatser som kräver tomställning. I dessa stora projekt behöver det finnas en samsyn inom staden om fastigheten är strategiskt viktig och att det finns ett långsiktigt behov. Bolaget kan inte hantera de aktuella projekten samtidigt utan en prioritering kommer att behöva göras. Flera stora upprustningar gör att investeringsvolymen kommer vara högre ett antal år tills underhållet är åtgärdat. Att bolaget har och arbetar med långsiktiga planer för fastigheterna är en grundförutsättning för att bolaget och stadens verksamheter som hyr i fastigheterna ska ha en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser.

Ur ett långsiktigt perspektiv kommer dessa upprustningsprojekt vara till stor nytta för bolaget samt för stockholmarna. ÄldreboendepLANEN bygger på kapaciteten i de befintliga fastigheterna och att dessa fortsatt är i bra skick för att totalt sett kunna möta behovet av vård- och omsorgsboenden. Parallellt med upprustningarna kommer bolaget att möta det framtida behovet av platser inom vård- och omsorgsboenden med nyproduktion. De stora projekten kommer under ett antal år vara betungande för bolagets ekonomi och resultatnivån kommer vara betydligt lägre än tidigare. Utvecklingen följs noggrant och planering pågår för att hantera situationen så bra som möjligt ur ett ekonomiskt perspektiv.

För att bolagets drift och löpande underhåll av fastigheterna ska bli så bra som möjligt ett nära stort samarbete med stadens verksamheter som hyr bostäder och lokaler i bolagets fastigheter. Varje år hålls gemensamma underhållsmöten för att sätta en planering och prioritering av kommande års underhåll och utveckling av fastigheterna. Båda parter roll är av stor vikt i det arbetet för att få effektiva och bra lokaler som kan nyttjas över lång tid. Samverkansavtalet mellan Micasa och Stockholms stad fastställer att dessa planer ska tas fram gemensamt. Den stadsövergripande äldreboendepLANEN är styrande i dessa diskussioner och i prioritering av fastigheter och projekt.

Bolaget fortsätter arbetet med att säkerställa en effektiv verksamhet och administration. Arbete fortsätter för att hålla nere driftkostnaderna samtidigt som hög service kan ges. Som beställarorganisation är det viktigt att uppföljningen av upphandlade avtal görs samt kontroll av leverantörernas utförda arbeten. Arbete fortsätter med en aktiv avtalsuppföljning för att ytterligare stärka arbetet kring bolagets upphandlade avtal. En stor del av bolagets intäkter kommer från bostadshyror, vilken förhandlas årligen med Hyresgästföreningen.



3.2 I Stockholm ska alla ges möjlighet till ett eget jobb

Bolaget fortsätter varje år att utöka antalet feriejobb som erbjuds till unga stockholmare för att så många som möjligt, så snabbt som möjligt, ska komma in på arbetsmarknaden.

Bolaget ska även fortsätta och upplåta platser för Stockholmsjobb samt fortsätta erbjuda andra typer av

praktikplatser, arbetsmarknadsåtgärder mm (såsom LIA-praktik, Tekniksprånget och examensarbete för högskolestudenter). Detta som en del i bolagets samhällsengagemang men även för att säkerställa en optimal kompetensförsörjning på både kort och lång sikt.

Sociala krav ska i ökad utsträckning ställas vid upphandling för att möjliggöra fler arbetstillfällen.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
 I ökad utsträckning tillgängliggöra arbetsplatser genom sociala krav i stadens upphandlingar	 Fortsätta	Ett arbete som pågår i samverkan mellan Inköp och HR.

3.3 I Stockholm ska alla ha rätt till ett bra boende som de har råd med

Utbyggnad i form av nyproduktion och omvandlingar

I enlighet med den stadsövergripande äldreboendeplanen fortgår arbetet i tidiga planeringsskeden gällande sex nybyggnationer av vård- och omsorgsboenden med Micasa som byggherre fram till 2031. Det reviderade ramprogrammet för vård- och omsorgsboenden är utgångspunkt vid nyproduktion. Då stadens långsiktiga mål har återgått till 60/40-principen vad gäller kommunalt respektive privat ägande av vård- och omsorgsboenden, har antalet boenden som Micasa ska uppföra fördubblats fram till 2040.

Bolaget samarbetar med socialförvaltningen avseende utbyggnad av boenden för personer med funktionsnedsättning. Arbetet har inriktats på att möjliggöra för fler friliggande LSS-boenden och gruppboenden enligt SoL utifrån stadens identifierade behov. Bolaget har också deltagit i socialförvaltningens arbete med ett reviderat funktionsprogram för bostäder enligt LSS och SoL för personer med funktionsnedsättning, som nu är klart.

Vad gäller nyproduktion av seniorbostäder fortgår bolagets plan för utbyggnad. Revidering av planen kommer att slutföras under planperioden och förtydliga var i staden nya seniorboenden ska tillkomma och när i tiden dessa ska stå klara. Utbyggnaden ska följa den demografiska utvecklingen med ett särskilt fokus på stadsdelsområden med en högre grad av otillgängligt fastighetsbestånd. Planen förankras inom staden så att bolagets planering motsvarar stadens behov och äldreboendeplan, men behöver även utgå från bolagets kapacitet med hänsyn tagen till de stora underhållsbehov som finns i befintliga fastigheter samt att fler vård- och omsorgsboenden ska uppföras av Micasa.

Vid uppsägningar av befintliga boenden som stadsdelsförvaltningarna blockförhyr prövas alltid möjligheten till anpassning till seniorbostäder. Arbetet fortgår med projekt i sju fastigheter, där inriktnings- eller genomförandebeslut har fattats för omvandling till seniorbostäder. Omvandlingarna planeras ge ett tillskott på cirka 650 lägenheter. Utredningar i tidiga skeden pågår för ytterligare fastigheter där möjligheten för att tillskapa seniorbostäder prövas. Tre av markanvisningarna som bolaget har erhållit för nyproduktion av vård- och omsorgsboenden innehåller även nya seniorbostäder. Arbetet pågår därutöver med ytterligare fastigheter med nyproduktion och ett antal ansökningar om markanvisningar har gjorts.

Gällande nyproduktion ser bolaget stora utmaningar med att arbeta fram projekt som uppfyller alla krav som ställs i förhållande till att hyrorna ska hållas på en rimlig nivå samtidigt som investeringen även behöver vara lönsam för bolaget. Detta främst utifrån att det ställs en mängd detaljerade krav vid nybyggnation som bolaget givetvis behöver förhålla sig till och det finns en tendens att dessa krav ständigt utökas.

Förutom de krav som ställs i lagar och förordningar, ställer staden internt också detaljerade krav i detaljplaner och bygglovshandlingar som kan riskera möjligheten till att genomföra vissa planerade projekt för nyproduktion som kan ha förberetts under flera års tid. Det kan exempelvis handla om krav på exakt fotavtryck och totalhöjd på fastigheten som medför små marginaler till justeringar när huset ska detaljprojekteras och där gestaltningen på olika sätt styrs i detalj, till exempel hur taket ska utformas eller vilken typ av fasadmateriäl som fastigheten ska bekläs med. Ett annat exempel är hur många

parkeringsplatser som det behöver planeras för och huruvida parkeringsplatserna anses kunna anläggas utomhus eller i underliggande garage. Det senare trots att Micasa har kunnat påvisa att bolagets målgrupp generellt sett inte använder bil i någon större omfattning.

Det handlar vidare om en detaljerad styrning av detaljplanebestämmelser som mer än nödvändigt kan låsa förutsättningar som skulle kunna ha avvaktats till bygglovsprövningen, vilket exempelvis kan hindra förutsättningarna för bolaget att använda återbrukat material som är en viktig del av klimatarbetet. Då projekten pågår under många år leder den tidiga detaljstyrningen även till att förutsättningarna för att i ett senare skede kunna anpassa bygganden till de erfarenheter, lagar och krav som är aktuella när det väl är dags för ansökan om bygglov kan påverkas negativt.

En annan stor utmaning inför nyproduktion är också att det finns betydande svårigheter att hitta lämplig mark inom staden, framförallt i innerstaden, men även i andra områden där det finns behov av att utöka vård- och omsorgsfastigheter och seniorbostäder. Dessutom markanvisas många programområden, eller ges tidiga markreservationer, flera år innan detaljplanearbetet påbörjas, varför det inte räcker med att inkomma med förfrågan om markanvisning tio år innan önskat färdigställande i enlighet med vad som exempelvis har fastslagits i äldreboendeplanen. Det finns också svårigheter kring att få markanvisningar som medger större byggnader. Vid nybyggnation av vård- och omsorgsboenden krävs det ett relativt stort antal lägenheter för att driften ska fungera ekonomiskt för berörd stadsdelsförvaltning. Det medför ett behov av tomtmark som tillåter högre bebyggelse på upp till 6-7 våningsplan, vilket kan vara mycket svårt att hitta i en del områden inom staden.

I förhållande till bolagets uppdrag och ägardirektiv, ser Micasa mot denna bakgrund ett stort behov av att vidareutveckla samverkan och dialogen inom staden gällande markanvisningar, tidiga markreservationer, detaljerade krav och styrning som ställs internt vid nybyggnationer. I annat fall finns det en uppenbar risk för att bolaget inte kommer att kunna leverera samtliga nybyggnationer i enlighet med den planering som finns för vård- och omsorgsboenden, LSS-bostäder och seniorbostäder.

Behov av genomgripande upprustningar i befintliga fastigheter

Merparten av Micasas fastigheter är byggda på 1970- och 80-talet och står nu inför stora underhållsbehov. Fastigheternas ålderskoncentration gör att många genomgripande upprustningar till viss del kommer att behöva ske parallellt. Genomgripande upprustningar pågår och kommer startas upp under de närmsta åren i sju fastigheter där tidigare boenden har avvecklats och där Micasa kommer att anpassa dessa till seniorbostäder. Därutöver kvarstår cirka 25 fastigheter där genomgripande upprustning behöver genomföras inom de kommande åren, vilket innebär att de fastigheterna kommer att behöva tomställas inför genomförandet. Fastigheterna som berörs innehåller vård- och omsorgsboende, servicehus och seniorbostäder.











I den stadsövergripande boendeplanen ska hänsyn tas till Micasas analys av behovet av underhåll i befintliga vård- och omsorgsboenden. Bolaget har tagit fram en första plan för genomförande av upprustningen som sträcker sig över en period om knappt femton år. Planeringen utgår från fastigheternas behov av underhåll samt ett flertal olika hänsynstaganden såsom möjlighet till eventuell evakuering. Alla tomställningar kan dock inte mötas med en fastighet att evakuera till, även om nyproduktionen nyttjas, utan en konsekvens kommer i enlighet med den preliminära planen att bli en kapacitetsminskning inom Micasas bestånd under en period. Det kommer att krävas ett tätt samarbete med stadens verksamheter och hyresgäster för att upprustningen ska kunna planeras och genomföras på ett så bra sätt som möjligt.

Genomförandet av det genomgripande underhållet för de totalt sett cirka 30 fastigheterna kommer att få stor påverkan på bolagets ekonomi under de kommande åren. Till detta tillkommer den nybyggnation som bolaget ska bygga fram till 2040. Ekonomin i planen ses fortsatt över och för de enskilda fastigheterna behöver det säkerställas att de kan utvecklas till att bli bra och effektiva fastigheter för verksamheterna i framtiden. För fastigheter med ett omfattande underhålls- och/eller ombyggnadsbehov, som långsiktigt inte bedöms strategiskt viktiga för bolaget, prövas även andra alternativ.

Service och information till befintliga och framtida seniorhyresgäster

Flera av de som söker seniorbostad via Micasas särskilda förmedlingsregler har olika former av hjälpbehov vilket leder till ökade förväntningar på bolagets koncept för seniorbostäder. Det är därför viktigt att nå ut med information till stadens seniorer om vad Micasas seniorbostäder kan erbjuda och vartefter även se över möjligheten att utveckla servicen i seniorbostäderna. Information och marknadsföring av seniorbostäder som boendeform är också en prioriterad fråga som kommer att fortgå och även behöva intensifieras med anledning av den planerade utökningen av bolagets seniorbostäder under de kommande åren.

För att kunna registrera sig som bostadssökande hos bostadsförmedlingen krävs i dagsläget tillgång till en e-postadress. Då det bland gruppen äldre fortfarande finns ett digitalt utanförskap kan detta utgöra ett hinder för ett antal äldre att kunna ställa sig i bostadsförmedlingens kö och därmed kunna efterfråga en seniorbostad. Bolaget har förståelse för att bostadsförmedlingens ser ett behov av att kunna kommunicera med personer via e-post samt att de som står i kö även behöver kunna identifiera sig vid kontakt med förmedlingen. Micasa ser ändå ett behov av att tillsammans med bostadsförmedlingen försöka se över möjligheten till andra alternativ för personer som saknar tillgång till dator, smartphone och e-postadress och som inte heller har anhöriga som kan bistå dem med det.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
 Fortsätta arbeta med den stadsövergripande boendeplaneringen och planen för nybyggnation av seniorboenden	 Fortsätta	Bolaget fortsätter att arbeta med den stadsövergripande boendeplaneringen och kommer att slutföra revideringen av planen för utbyggnad av seniorbostäder.
 Pröva andra alternativ för fastigheter med underhållsbehov och som inte är långsiktigt strategiskt viktiga för bolaget.	 Fortsätta	Vid behov av periodiskt underhåll prövar bolaget i dialog med stadsdelsförvaltningarna alternativ användning av fastigheten, såsom omvandling till seniorbostäder.
 Skapa fler bostäder för behov som finns i staden av boenden för äldre både biståndsbedömda och icke biståndsbedömda som målgruppen har råd att efterfråga genom nyproduktion eller i bolagets befintliga fastigheter	 Fortsätta	Bolaget fortsätter att arbeta i enlighet med den stadsövergripande boendeplanen och planen för utbyggnad av såväl vård- och omsorgsboenden som seniorbostäder.
 Skapa fler bostäder för behov som finns i staden enligt LSS och SoL som målgruppen har råd att efterfråga genom nyproduktion eller i bolagets befintliga fastigheter	 Fortsätta	Fortsätta att utveckla samarbetet med socialförvaltningen och stadsdelarna kring behovet av gruppboendestäder. Fortsätta se över möjligheten att samordna och paketera flertalet gruppboendestäder i samlad upphandling av entreprenader för att utöka volymen, så att flertalet seriösa större entreprenörer lockas av att lämna anbud för ökad konkurrens och marknadsmässig prisbild.
 Utveckla arbetet med att integrera äldreboendeplaneringen och behovssituationen i arbetet med underhållsplaneringen	 Fortsätta	Fortsatt arbete med bolagets fastighetsutvecklingsplan i dialog med stadsdelsförvaltningar och äldreförvaltningen.

3.4 Medarbetare i Stockholm ska ges goda förutsättningar att göra ett bra jobb

Micasa Fastigheter arbetar med att skapa en trivsamt och trygg arbetsplats där arbetsmiljöarbetet är en integrerad del av det dagliga arbetet. Bland annat använder bolaget agila medarbetarsamtal i syfte att löpande följa upp mål, kvalitet, fånga upp kompetensbehov och eventuella arbetsmiljörisker. Micasa

Fastigheter är en föräldravänlig och tillgänglighetsanpassad arbetsplats som strävar efter en jämn fördelning mellan könen på alla positioner. Årlig lönekartläggning genomförs i enlighet med ställda lagkrav.

Vidare erbjuder bolaget attraktiva anställningsförmåner och heltidsanställning till all personal som önskar. Personalförmåner som erbjuds är bland annat friskvårdsbidrag, semesterväxling, personalstöd och massage på arbetsplatsen.

Chefers och medarbetares kompetensutveckling planeras i individuella utvecklingsplaner för att matcha bolagets framtida kompetensbehov. Ledarskapsutveckling planeras löpande genom 3-4 chefsdagar per år.

Ett kontinuerligt arbete pågår för att ständigt utveckla våra arbetssätt och rutiner. Det strategiska HR-arbetet är under utveckling och aktiviteter för att stärka arbetsgivarvarumärket både externt och internt sker löpande. Bolaget fortsätter även att utveckla arbetet för en bolagsövergripande långsiktig kompetens- och resursplanering.



3.5 Hög beredskap och stark rådighet ska råda i alla verksamhetsområden

Hög beredskap

Bolaget genomför årligen en risk- och sårbarhetsanalys där såväl intern beredskap som beredskap i fastigheter och hyresgästers verksamheter hanteras. Utifrån det har en dialog med olika instanser (stadsledningskontoret och stadsdelsnämnder) i staden påbörjats kring behov av utökning av reservkraft, vattenförsörjning, uppvärmning och behov av evakueringsfastigheter.

Informationssäkerhet

Bolaget ska fortsätta arbetet med långsiktiga åtgärder för att säkerställa en hög informationssäkerhet. Detta sker t.ex. genom kontinuerliga utbildningar inom bolaget för samtliga medarbetare men även genom tydliga rutiner och arbetssätt samt genom uppföljning av efterlevnad av gällande riktlinjer för området.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
 Delta i arbetet inom stadens sektorsorganisation för civil beredskap.	 Fortsätta	Micasa deltar i stadens sektorsorganisation för civil beredskap.

3.6 Tryggheten ska öka genom förebyggande insatser

Bolaget kommer fortsätta arbetet med att säkerställa och förbättra tryggheten i byggnader, på tomter och i lokalområdet runt bolagets fastigheter genom trygghetsskapande åtgärder och samarbete med andra fastighetsägare och aktörer.









Motverkande av välfärdsbrottslighet

Bolaget ingår och arbetar aktivt i Rättvist byggande tillsammans med övriga fastighetsbolag inom staden. Arbetet syftar till att motverka ekonomisk brottslighet, illegal arbetskraft och oegentligheter i byggbranschen. Arbetet omfattar tydliga arbetsrättsliga villkor, utbildningar, kartläggning av underentreprenörer samt oannonserade fysiska kontroller på byggarbetsplatser. Kontrollerna kommer att utökas att omfatta fler antal projekt. För övriga upphandlade avtal fortsätter bolaget att prioritera det interna arbetet med uppföljning av externa leverantörer och entreprenörer, vissa utvalda avtalsområden kommer väljas ut där externa kontroller kommer att genomföras som ett komplement. Genom det här arbetet bidrar bolaget till stadens kraftsamling för att motverka välfärdsbrottslighet.

Micasa Fastigheters ambition är att medvetet arbeta mot korruption genom att ta ansvar för att bolagets anställda ska vara medvetna om sina rättigheter och skyldigheter. Bolagets resurser ska användas till nytta för samhället i stort. Bolagets arbete utgår från Näringslivskoden som är framtagen av Institutet Mot Mutor (IMM). Micasa Fastigheters interna riktlinjer för resor och bisysslor avser att motverka att intressekonflikter





eller oegentligheter uppstår inom dessa områden. Bolaget genomför informationsinsatser för medarbetare för att tydliggöra bolagets hållning. Bolagets uppförandekod tydliggör det agerande bolaget förväntar sig av sina medarbetare, styrelse och leverantörer. Koden rör områden som affärsetik, samhällsengagemang, bolagskultur och miljöansvar. Som ett led i arbetet med uppförandekoden har bolaget inrättat en visseblåsarfunktion för externa parter och anslutit sig till stadens visseblåsarfunktion för sina medarbetare. I dessa finns möjlighet att rapportera in avvikelser mot uppförandekoden.

LOU fastställer också ett antal grundprinciper såsom likabehandling, icke-diskriminering, transparens, proportionalitet samt ömsesidigt erkännande och Micasa Fastigheter utgår ifrån dessa grundprinciper i sitt upphandlingsarbete. I Micasa Fastigheters upphandlingar finns alltid sociala och miljömässiga krav inarbetade. Upphandlings- och avtalsmallar uppdateras årligen.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
 Arbeta för att stadens medarbetare inte utsätts för hot, rasism eller otillbörlig påverkan	 Fortsätta	En digital hot- och våldsutbildning ska införas för bolagets medarbetare
 Kraftsamla för att motverka välfärdsbrottslighet - i arbetet ingår att se över rutiner, säkerställa kontrollmekanismer, minska antalet underleverantörer samt upprätta egen kapacitet och rådighet	 Fortsätta	Micasa har regelverk som medarbetarna regelbundet informeras och utbildas inom. I upphandlingar säkerställer Micasa krav för att stävja möjligheter till välfärdsbrott. Det finns dock en svårighet utifrån LOU att begränsa antalet underentreprenörer. Vidare information under textavsnittet.
 Med stöd i lokal lägesbild och analys vidta sociala och situationella brottsförebyggande och trygghetsskapande åtgärder utifrån det egna ansvarsområdet	 Fortsätta	Micasa kommer under året att fortsätta arbetet med trygghetsskapande åtgärder i och omkring bolagets byggnader. Trygghetsskapande åtgärder kan innefatta belysning inom och utomhus, åtgärder i utomhusmiljön, lås och passagesystem, trygghetsbesiktningar, trygghetsåtgärder i källare, målning och omedelbar klottersanering.
 Vidareutveckla och förstärka samverkan med relevanta externa aktörer i trygghets- och säkerhetsarbetet, exempelvis inom ramen för samverkansöverenskommelse med polis samt lokala strukturer för platssamverkan	 Fortsätta	Micasa deltar i fastighetsägareföreningar och har en kontinuerlig dialog med polis och andra myndigheter i trygghetsfrågor. Utöver det deltar Micasa i trygghetsvandringar och lokal platssamverkan.

3.7 Stockholm ska vara en öppen, jämställd och demokratisk stad som samarbetar internationellt

Bolaget fortsätter sitt deltagande i internationella samarbeten såsom E.A.N. (European Ageing Network). Under planperioden kommer bolaget även aktivt att arbeta för att delta i fler internationella samarbeten för utbyte av erfarenheter, kunskaper och forskning samt undersöka möjligheten till att delta i EU-finansierade projekt. Bolaget deltar även i stadens nätverk kring exempelvis arbetet med handlingsplanen för en äldrevänlig stad, digitalisering inom äldreomsorgen och ingår i styrgruppen för stadens Verklighetslab. Syftet är att främja utveckling av kunskap och forskning som berör insatser till stadens äldre. Bolaget samarbetar också på flera sätt med föreningslivet som ett led i att utveckla bolagets tjänster för att vara tillgängliga och inkluderande för olika målgrupper, exempelvis samverkar bolaget med ett utskott inom kommunstyrelsens pensionärsråd.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
 <p>Genom kontroll och uppföljning säkerställa att ekonomiska bidrag eller tillgång till lokaler inte ges till någon aktör som inte står bakom den demokratiska rättsstatens principer, de mänskliga rättigheterna och jämställdhet mellan kvinnor och män</p>	 Fortsätta	<p>Micasa har tydliga processer och riktlinjer för att säkerställa kontroll vid uthyrningsprocess samt en kontinuerlig dialog med hyresgäster för att säkerställa att hyresvillkor uppfylls.</p> <p>Bolaget ger inga ekonomiska bidrag till någon organisation som inte är sanktionerad av staden.</p>
 <p>Involvera stockholmare i beslut som påverkar deras vardag genom exempelvis medborgardialoger och medborgarbudgetar</p>	 Fortsätta	<p>Micasa har en kontinuerlig dialog med hyresgäster och intressenter för bolagets verksamhet och gör årliga kundundersökningar för att fånga upp synpunkter samt information inför kommande beslut.</p> <p>Utöver det driver Micasa trivselråd i samtliga fastigheter med seniorbostäder där hyresgäster får komma till tals, framföra synpunkter och önskemål.</p>