Affärsplan 2024–2026

AB SVENSKA BOSTÄDER

STADSHOLMEN

Svenska Bostäder

Innehållsförteckning

AFFÄRSPLAN 2024-2026

Inledning 2

Styrning och uppföljning 3

Mål och strategier 4
- Stockholms stads budgets tre inriktningsmål 4
- Svenska Bostäders vision, övergripande mål och strategier 5
- Vårt erbjudande möte kundernas behov 6
- Våra bostadsområden är socialt hållbara 8
- Våra fastigheter och tjänster är ekologiskt hållbara 10
- Vår ekonomi är långsiktigt hållbar 12
- Vår arbetsplats är hållbar och innovativ 14

I separata dokumentet "Bilagor: Affärsplan 2024-2026" hittar du:
- Utvecklings- och innovationsprojekt inom målområdena
- Förflyttningar
- Svenska Bostäder i en omvärld
- Ledningssystem och internkontroll

Svenska Bostäders affärsplan är en beskrivning av vår omvärld, stadens och våra egna mål, och hur vi ska arbeta. Med utgångspunkt i Stockholms stads Vision 2040, stadens budget och omvärldens megatrender har bolaget tagit fram visionen **"Tillsammans för ett hållbart liv i och mellan husen"** samt fem långsiktiga bolagsmål:

- **Vårt erbjudande möter kundernas behov**
- **Våra bostadsområden är socialt hållbara**
- **Våra fastigheter och tjänster är ekologiskt hållbara**
- **Vår ekonomi är långsiktigt hållbar**
- **Vår arbetsplats är hållbar och innovativ**

Bolagsmålen innehåller en beskrivning över var vi som bolag vill vara senast 2027 och kopplat till dem finns strategier för hur vi de kommande tre åren ska arbeta för att sträva mot den långsiktiga målbilden. Tillsammans skapar de ett ramverk för verksamheten och samlar alla på Svenska Bostäder kring en gemensam riktning.

Affärsplanen beskriver ett antal områden vi har för avsikt att stärka, utveckla eller tydliggöra målsättningen inom.

Hos Svenska Bostäder har 60 000 stockholmare sitt hem, vi har fler än 4 000 lokaler där företag och organisationer utvecklas. Vi arbetar för att ge boende och lokalkunder ökat inflytande. Vi kallar det Hemokrati och under affärsplaneperioden kommer vi att både utveckla och visa upp vårt arbete med boendeinflytande på flera sätt. Det kommer synas i sättet vi pratar med våra hyresgäster, lokalkunder och stockholmare. Som ett led i detta kommer vi fortsätta utveckla nya och befintliga dialogformer och verktyg för ökad tillgänglighet och flexibilitet i våra kundkontakter. Vi kommer också att jobba aktivt med kundresan för bostads- och lokalhyresgäster för att identifiera viktiga förbättringsområden i den befintliga kundupplevelsen.

Trygghetsarbetet är fortsatt starkt prioriterat där viktiga komponenter är det bosociala arbetet, samarbeten med andra samhällsaktörer, ronderingar, samt förstärkning av fysiska säkerhets- och trygghetsskapande åtgärder i fastigheterna.

Givet det försämrade ekonomiska läget med kraftigt ökade räntor och historiskt hög inflation, kommer arbetet med att säkra bolagets långsiktiga ekonomiska situation att bli ännu viktigare. För att möta framtida utmaningar kommer vi bland annat utveckla vårt inköpsarbete, effektivisera arbetssätt, och stärka rutinerna kring de större investeringarna. Hur vi hanterar våra investeringar är det mest väsentliga området för att säkra en hållbar ekonomi.

Bolaget ska bygga ungefär 1 200 lägenheter under kommande fyraårsperiod. Vi vill prioritera de projekt som möjliggör relativt sett mer prisrimliga bostäder, förbättrad matchning på bostadsmarknaden, större variation i utbudet och fler boendealternativ som möter betalningsförmågan. Industriellt byggande, Stockholmshusen och konceptbostäder blir starka inslag i arbetet med nyproduktion. Detta är ett steg i vår strävan att kunna erbjuda hem för alla, i olika delar av staden, i olika storlekar, i olika former av eget eller delat boende, och till olika hyra. Vi vet att vi påverkar samhället och framför allt de lokalsamhällen där våra bostäder, lokaler och hyresgäster finns. Vi sätter därför människan i centrum när vi tar hand om och utvecklar våra bostadsområden.

Vi har en hög ambitionsnivå avseende miljö- och klimatarbetet, och kommer ta steg mot en cirkulär affärsmodell. Våra arbetssätt ska bidra till minskad total klimatpåverkan, resurseffektiva materialflöden, biologisk mångfald, sund inomhusmiljö, samt fastigheter och material utan farliga ämnen. Bolagets omställning stödjer stadens övergripande ambitiösa mål om att bli klimatpositiva senast 2030.

Vårt arbete med kunddialog, trygghet, nyproduktion, och klimatarbete, med mera, kommer bidra till samtliga våra områden, men under kommande period ska särskilda insatser riktas till Järvaområdet. Genom samarbete med stadens alla olika verksamheter genomförs Fokus Järva för att få en sammanhängande satsning för utvecklingen av Järva.

Att utveckla våra arbetssätt samt säkerställa kompetens är avgörande för vår framtid. Vi planerar för lösningar där medarbetarna ges incitament och verktyg att omsätta goda idéer i konkreta förbättringar, tvärfunktionella forum som ska främja utvecklingen av arbetssätt, samt samarbeten med olika aktörer för att testa nya affärsmodeller, tjänster och smarta digitala lösningar.

Genom att ytterligare stärka arbetet med mångfald och likabehandling, samt att säkerställa ett jämställdhetsperspektiv, kommer vi bli en ännu bättre arbetsplats samtidigt som vi får bättre kontakt med våra hyresgäster.

Summan av ovan nämnda ansträngningar utgör bolagets affärsplan och kommer bli synonymt med varumärket Svenska Bostäder. Helheten ramas in av vår vision "Tillsammans för ett hållbart liv i och mellan husen".

STEFAN SANDBERG
VD, Svenska Bostäder

Styrning och uppföljning

Stockholms stad

Kommunfullmäktige har beslutat om en långsiktig vision för Stockholms stad: Vision 2040 – Möjligheternas Stockholm. Med utgångpunkt i visionen tar staden varje år fram och fattar beslut om budget för Stockholms stad. Budgeten är överordnad och styrande för stadens alla verksamheter, däribland Svenska Bostäder, och övriga styrdokument ska förhålla sig till den.

I budgeten pekar staden på en övergripande nivå ut färdriktningen. Nämnder, bolagsstyrelser och verksamheter beslutar om konkreta mål och arbetssätt för att nå vision och mål i samband med verksamhetsplanering och budget.

Svenska Bostäder

Svenska Bostäder är en målstyrd verksamhet, där affärsplanen ger den övergripande inriktningen för bolagets verksamhet.

Utifrån affärsplanen, stadens budget och budgetanvisningar tar avdelningar/distrikt/Stadsholmen/enheter fram verksamhetsplaner, där mål och strategier (affärsplan) samt ägardirektiv (stadens budget) bryts ned på respektive nivå till konkreta lokala aktiviteter.

Uppföljning sker löpande, månadsvis, tertialvis och årsvis. Indikatorer visar om vi följer planerad riktning samt ger oss underlag för en handlingsplan att agera på vid behov.

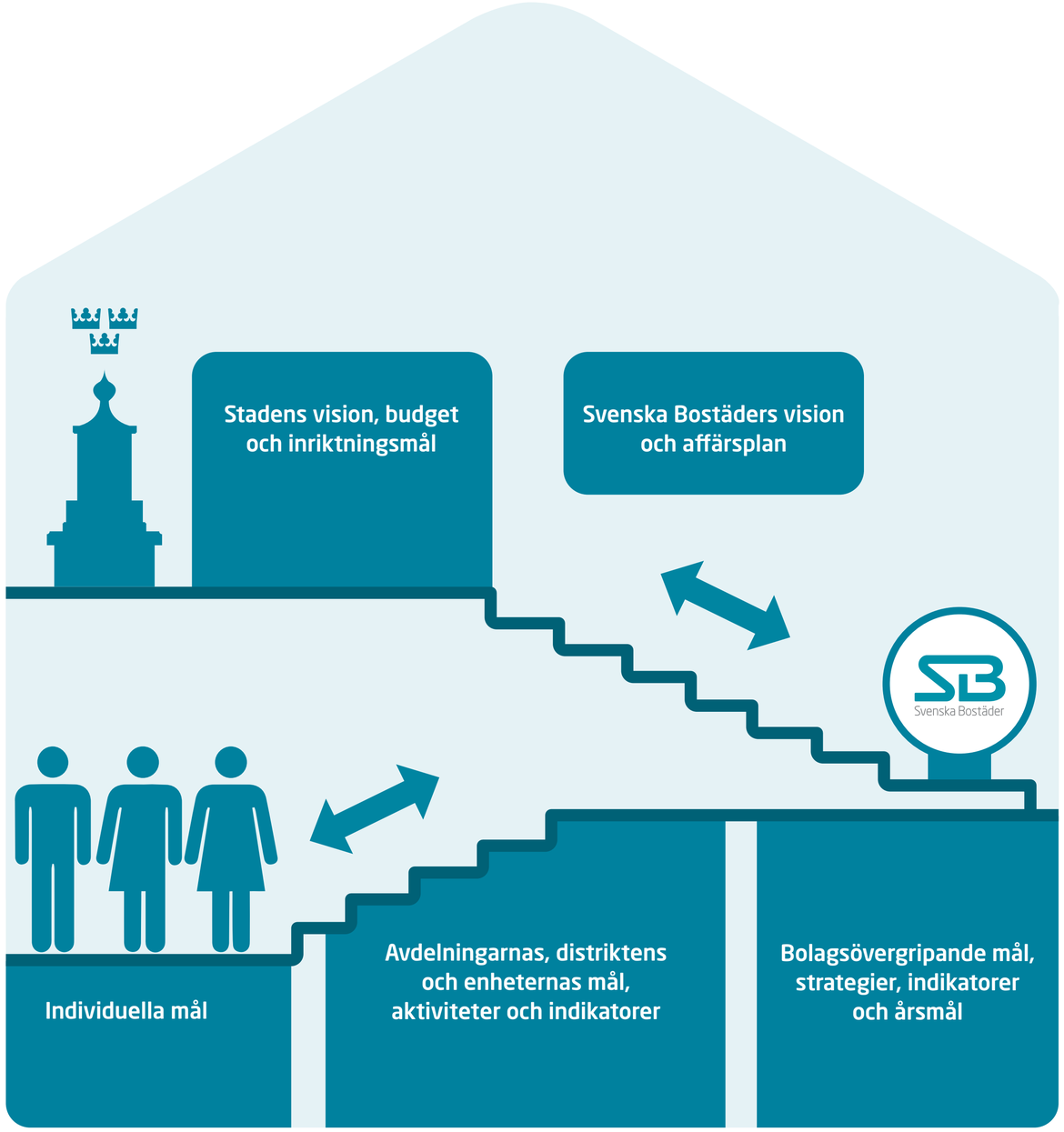
Målen i verksamhetsplanerna bryts även ner till individuella mål och aktiviteter för respektive medarbetare. Dessa följs upp regelbundet i avstämningssamtal och utvärderas vid medarbetarsamtalen och uppföljningssamtalen. På så sätt kan varje medarbetare följa och förstå hur deras prestation bidrar till att uppfylla bolagets övergripande mål.

I samband med verksamhetsplaneringen ska väsentlighets- och riskanalyser tas fram med syftet att identifiera oönskade händelser (risker) som negativt påverkar verksamhetens möjlighet att nå sina mål. Indikatorer identifieras för att kontinuerligt följa upp och mäta vårt resultat och vår prestation.

Vårt ledningssystem

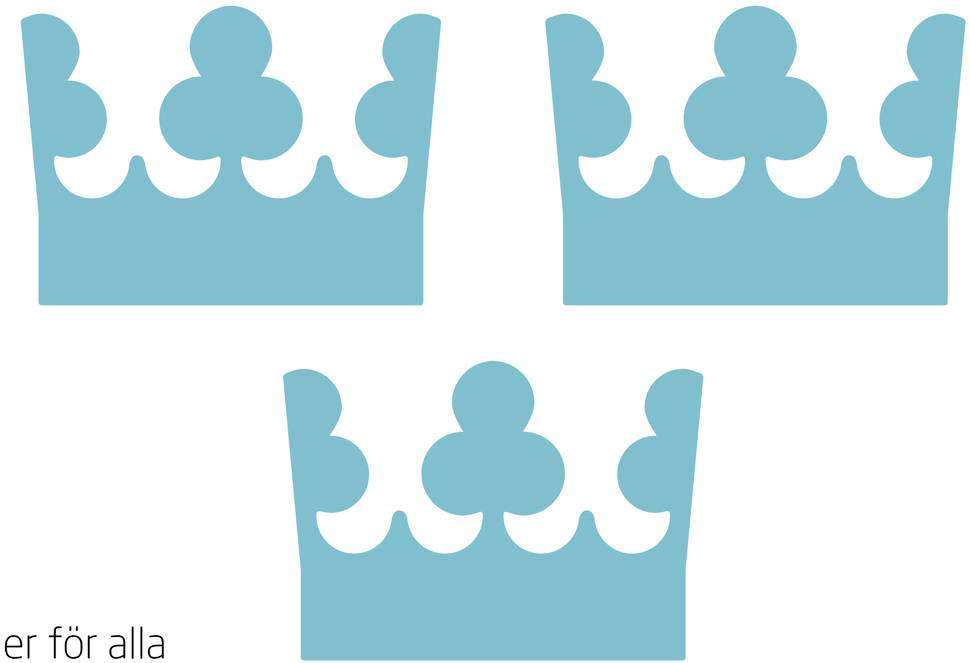
Syftet med Svenska Bostäders ledningssystem Verksamt är att på ett systematiskt sätt planera, styra och följa upp vår verksamhet så att vi når våra mål.

Ledningssystemet säkerställer också att vi har gemensamma arbetssätt, ordning och reda samt metoder för att arbeta med avvikelserapportering och ständiga förbättringar.



Mål och strategier

Stockholms stads budgets tre inriktningsmål



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

Ett grönt och fossilfritt Stockholm som leder en rättvis klimatomställning

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

AB Svenska Bostäder är avgörande för att kunna skapa en socialt och ekologiskt hållbar stad som alla människor har råd att bo och leva i.

- Genom en hög byggtakt och långsiktigt hållbar fastighetsförvaltning ska bolagen bidra till en bättre fungerande bostadsmarknad som både möter invånarnas, arbetsmarknadens och lärosätenas behov och bidrar till att utjämna skillnaderna i levnadsvillkor.
- Bolagen ska förstärka sitt bostadssociala arbete, minska sin totala klimatpåverkan, bidra till att stärka den biologiska mångfalden, verka för ökad trygghet i ytterstaden och säkerställa en långsiktigt hållbar ekonomi.
- Bolaget ska skapa bästa möjliga förhållanden för sina hyresgäster så att goda hyresgästrelationer bevaras samtidigt som boendet ska kunna anpassas efter de behov som uppkommer i livets olika faser. Bolaget ska eftersträva en hög kvalitet i underhåll och service.
- Dotterbolaget AB Stadsholmen äger och förvaltar fastigheter av stort kulturhistoriskt värde. Bolaget ska förena värnandet av kulturarvet med en långsiktig affärsmässighet.

Svenska Bostäders övergripande mål

För att vi ska röra oss mot vår vision och för att vi ska uppfylla vårt uppdrag och våra ägardirektiv har vi valt ut följande fem övergripande mål (se bild).

De övergripande bolagsmålen beskriver var vi vill vara år 2027. Till dem har 16 strategier tagits fram, som ska tydliggöra vad vi på tre års sikt ska göra för att närma oss målen. Strategierna följer i nästa avsnitt.

ÖNSKAT LÄGE
2027

Vårt erbjudande möter kundernas behov

Svenska Bostäders insikter om kundernas behov, kombinerat med löpande omvärldsanalyser, ligger till grund för våra beslut när vi jobbar med utveckling. Våra kunder upplever att vi är lyhörda och välkomnar deras synpunkter. Det finns en stor variation av tillvägagångssätt att kontakta oss på, och kunderna kan hantera sina ärenden och få hjälp dygnet runt. Kontakten med oss upplevs som positiv och tillgänglig, oberoende val av kontaktkanal.

Med teknikens hjälp har vi utvecklat kundorienterade tjänster i användarvänliga lösningar. Våra byggnader innehåller smarta tekniska lösningar som skapar förutsättningar för att jobba mer proaktivt. Vi kan därför i många fall upptäcka och åtgärda felen innan hyresgästerna har uppmärksammat dem.

Digitaliseringen har frigjort tid som vi kan använda till andra saker än det som tekniken hanterar. Vi kan till exempel rondera och vara än mer fysiskt närvarande i våra områden, i syfte att öka den upplevda tryggheten och skapa goda relationer med våra kunder. Det märks att våra kunder trivs hos oss, i sina hem, lokaler och områden. Det märks i hela vårt bestånd, oavsett var man bor eller verkar geografiskt.

STRATEGIER 2024–2026 FÖR ATT NÄRMA OSS ÖNSKAT LÄGE >>>>

ÖNSKAT LÄGE
2027

Våra bostadsområden är socialt hållbara

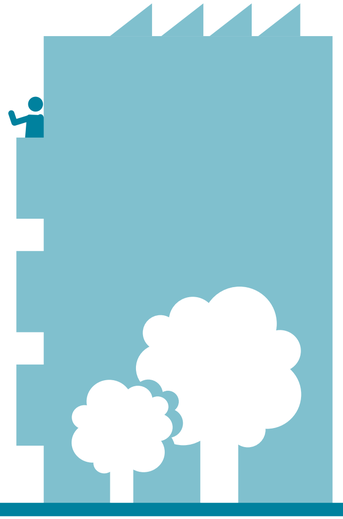
Svenska Bostäder erbjuder attraktiva bostäder för alla. Vi erbjuder hem i olika delar av staden, i olika storlekar, i olika former av eget eller delat boende, och till olika boendekostnader. Vi sätter människan i centrum när vi tar hand om och utvecklar våra stadsmiljöer

Vi är en stark aktör som anses vara en av flera sammanhållande krafter i olika delar av staden. Vi har en hög närvaro och en öppen dialog med våra hyresgäster. Tillsammans med andra bidrar vi till att skapa arbetstillfällen, med fokus på dem som står långt från arbetsmarknaden, för att stärka sysselsättning och integration i våra områden. Vi bedriver ett framgångsrikt boendesocialt arbete och våra hyresgäster har ett påtagligt inflytande över sitt boende. Vi utgår från nuvarande och potentiella kunders sociala och ekonomiska behov och preferenser när vi bygger nytt eller när vi gör underhållsåtgärder – allt i syfte att uppnå en blandad stad med bostäder för alla.

Vi har ett stort fokus på livet mellan husen. Vi har strategiska samarbeten med forskare, myndigheter, andra fastighetsägare, civilsamhället och näringslivet. Våra lokalhyresgäster bidrar till områdets attraktivitet och utveckling, samt skapar arbetstillfällen. Vårt trygghetsarbete består av både förebyggande och förhindrande åtgärder. Vi är en nyckelaktör i den positiva utvecklingen i de områden, där vi verkar, som klassas som utsatta eller särskilt utsatta.

Säkerheten i våra fastigheter är genomgående hög och vi jobbar med snabba åtgärder i den fysiska miljön. Våra hyresgäster bor i trygga och attraktiva fastigheter och områden.

STRATEGIER 2024–2026 FÖR ATT NÄRMA OSS ÖNSKAT LÄGE >>>>



ÖNSKAT LÄGE
2027

Våra fastigheter och tjänster är ekologiskt hållbara

Svenska Bostäder erbjuder hållbara bostäder och tjänster. Vårt arbete stödjer staden i att vara klimatpositiv om ett antal år, och för bolagets räkning innebär det att vi tar ansvar för att vara klimatneutrala i hela vår värdekedja*. Därför renoverar och bygger vi klimatsmart, tillämpar cirkulära principer och använder återbrukat och återvunnet material.

Våra hyresgästers hem och lokaler förvaltas med miljön och klimatet i fokus. Alltifrån större renoveringar till de minsta valen i vår vardagliga interaktion med hyresgästerna utgår från att minimera negativ påverkan och bidra till en hållbar och klimatanpassad framtid. Vi har därför giftfria miljöer och har i hög utsträckning fasat ut fossila bränslen och material från vår verksamhet samtidigt som vi underlättar för våra hyresgäster att göra miljö- och klimatsmarta val.

Vi tar ansvar för den miljöpåverkan vår verksamhet har i alla led. Vi arbetar därför med livscykelanalyser och i vissa fall förenklade klimatberäkningar som vägledning för våra val i nyproduktion och renoveringar. Vårt ansvar täcker även den påverkan vår verksamhet har på ekosystem, som berörs av våra projekt och dess materialbehov. Ambitionen att minska negativ påverkan på biologisk mångfald, både från våra projekt och från produktion av de byggmaterial vi använder, styr därför vår verksamhet.

* Staden jobbar med att vara klimatpositiva inom de territoriella gränserna, medan bolaget jobbar med hela värdekedjan där 70 procent av utsläppen sker utanför stadens territoriella gränser.

STRATEGIER 2024–2026 FÖR ATT NÄRMA OSS ÖNSKAT LÄGE >>>>>>>>>>>>>>>> VÅRA FASTIGHETER OCH TJÄNSTER ÄR EKOLOGISKT HÅLLBARA

Vi minskar vår klimatpåverkan

Strategins innehåll:

- Vi vidtar åtgärder för att bli klimatneutrala i hela vår värdekedja.
- Vi utvecklar arbetet med livscykelanalyser, ökar vår kunskap om produktionsmetoder och byggmaterial och styr aktivt mot minskad klimatpåverkan.
- Vi prioriterar reparation, underhåll och bevarande framför utbyte.
- Vi växlar upp arbetet för en resurseffektiv byggprocess och cirkulära materialflöden.
- Vi fortsätter arbetet med energieffektivisering och testar och utvärderar ny energiteknik.
- Vi ökar produktionen av förnybar energi.
- Vi elektrifierar den egna fordonsflottan och minskar behovet av våra egna resor.

Vi underlättar för våra hyresgäster att göra miljö- och klimatsmarta val

Strategins innehåll:

- Vi utvecklar våra system för fastighetsnära insamling av källsorterat material.
- Vi verkar för att våra kunder ska generera mindre avfall och i större utsträckning återvinna och återbruka.
- Vi utvecklar koncept för delat boende och mobilitets- och delningstjänster för våra kunder.
- Vi tillskapar fler laddplatser i beståndet.

Vi utvecklar vårt fastighetsbestånd med ekologisk hänsyn

Strategins innehåll:

- Vi minimerar vår påverkan på ekosystemen – såsom markmiljö, vatten, flora och fauna – i våra projekt.
- Vi tar hänsyn till biologisk mångfald och förstärker arbetet med ekologisk kompensation när vi bygger nytt och när vi underhåller våra hus och gårdar.
- Vi använder giftfria och miljöanpassade material när vi bygger nytt och tar hand om våra befintliga fastigheter.

INDIKATORER INOM MÅLOMRÅDET

Indikator	Mål 2024	Mål 2025	Mål 2026
Köpt energi, kWh/m² (BOA, LOA)*	133	131	129
Andel av nybyggnadsprojekt där *genomförandebeslut* fattats under året med en LCA** på max 290 CO_2e/BTA (%).	75	75	75
Andel av nybyggnadsprojekt där *genomförandebeslut* fattats under året med en LCA** på max 250 CO_2e/BTA (%).	0	25	50
Andel av nybyggnadsprojekt där *inriktningsbeslut* fattats under året med en LCA** på max 290 CO_2e/BTA (%).	0	0	0
Andel av nybyggnadsprojekt där *inriktningsbeslut* fattats under året med en LCA** på max 250 CO_2e/BTA (%).	100	-	-
Andel av nybyggnadsprojekt där *inriktningsbeslut* fattats under året med en LCA** på max 180 CO_2e/BTA (%).	-	100	100

* Omräknade måltal på grund av. SMHI:s byte av normalårsperiod.

** LCA (A1-A5, omfattning enligt Stockholms stads riktlinjer)

Foto: Cherstin Andersson

Svenska Bostäder är ett kommunägt bolag, med ett allmännyttigt uppdrag, som verkar enligt affärsmässiga principer. Genom att vi säkerställt en långsiktigt hållbar ekonomi och lönsamhet, kan vi erbjuda hem och boendemiljöer för livets alla faser.

Vi gör hållbara investeringar som över tid utvecklar värdet på fastighetsbeståndet. Investeringsbesluten baseras på investeringskalkyler, riskanalyser, socialt värdeskapande analyser samt livscykelkostnadsanalyser, och de efterföljande projekten styrs effektivt så att de genomförs med låg risk och till god lönsamhet. Vi arbetar proaktivt med ekonomistyrning med stöd av en tydlig ekonomistyrningsmodell och system för beslutsstöd.

Vi arbetar systematiskt med att utveckla både befintliga och nya affärsmodeller. Genom att utgå från fastigheten som en plattform har vi, med teknikens hjälp, utvecklat olika typer av kundorienterade tjänster. Vi arbetar också aktivt med hyressättningen i syfte att nå rätt hyra.

Genom ett strategiskt inköpsarbete främjar vi innovation och ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet.

Digitalisering, datadrivet beslutsfattande och automatisering har ökat kvaliteten och effektiviteten i våra processer samt bidragit till utvecklade arbetssätt. Som en följd av det har medarbetarnas engagemang och kundnöjdheten ökat, samtidigt som våra kostnader har minskat.

STRATEGIER 2024–2026 FÖR ATT NÄRMA OSS ÖNSKAT LÄGE >>>>

Svenska Bostäder är en hållbar och innovativ arbetsplats. För att nå hit har vi skapat en tillåtande kultur och vi jobbar aktivt med gemensamma värderingar och förhållningssätt. Vi genomför fortlöpande omvärldsbevakning och framtidsspaning, samt skapar strategiska samarbeten med olika aktörer. Istället för att passivt ta emot den digitala utvecklingen är vi en del av den.

Vi är en lyhörd organisation som är med och skapar framtiden. Våra medarbetare och chefer har en tydlig bild över de förväntningar som finns för att vi tillsammans ska nå uppsatta mål och bidra till bolagets utveckling. Våra medarbetare tar stort eget ansvar och uppmuntras till aktivt medskapande och att tänka nytt. Vi arbetar medvetet och långsiktigt med att utveckla våra chefers ledarskap.

Vi lägger stor vikt vid balansen mellan arbetstid och övrig tid och varje medarbetares hälsa. Vår arbetsmiljö är fri från kränkande särbehandling, trakasserier, diskriminering och repressalier. Alla medarbetare behandlas likvärdigt.

Tillsammans gör allt detta att vi både lockar till oss och behåller en mångfald av kompetenser i olika åldrar och med olika bakgrund. Att ständigt arbeta med att utveckla våra arbetssätt samt att säkerställa nuvarande och framtida kompetens är avgörande för vår framtid.

STRATEGIER 2024–2026 FÖR ATT NÄRMA OSS ÖNSKAT LÄGE >>>>>>>>>>>>>>>>>>>>>>>>>>>>>>>> VÅR ARBETSPLATS ÄR HÅLLBAR OCH INNOVATIV

Vi satsar på innovation och utveckling

Strategins innehåll:

- Vi knyter samman kvalitets-, digitaliserings- och innovationsarbetet för att utnyttja varje dels fulla potential.
- Vi arbetar i strategiska samarbeten med olika aktörer för att utbyta erfarenhet och testa ny kunskap, nya affärsmodeller, nya tjänster och smarta digitala lösningar inom olika verksamhetsområden.
- Vi använder digitaliseringen som en förändringsmotor i bolagets övergripande utveckling.

Vi utvecklar och anpassar organisation och kompetens

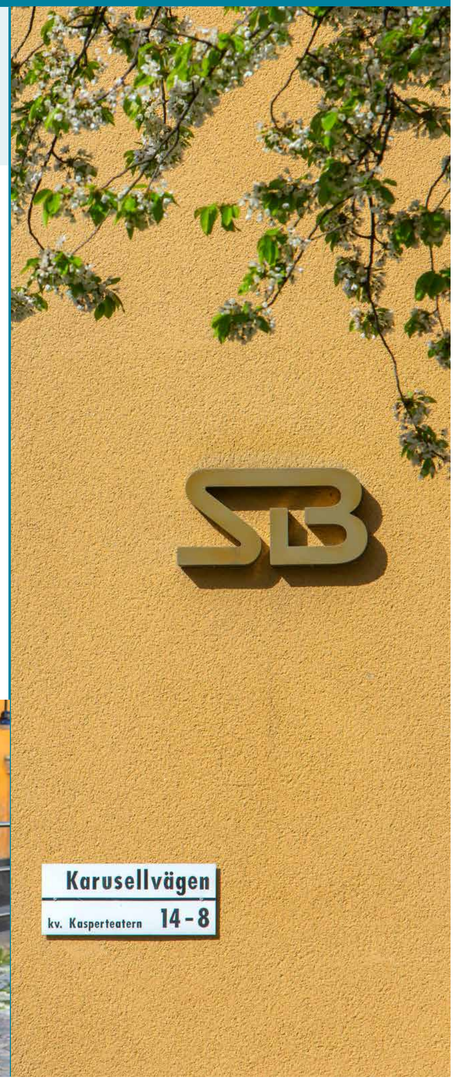
Strategins innehåll:

- Vi anpassar vår organisation och våra arbetssätt för att möta framtidens förväntningar på oss som arbetsgivare.
- Vi säkerställer rätt kompetens för att möta morgondagens behov, till exempel genom att erbjuda hybridarbete och flexibla arbetstider.
- Vi arbetar aktivt och långsiktigt med att utveckla våra chefers ledarskapsförmåga.
- Vi arbetar aktivt och långsiktigt med att utveckla medarbetarskapet och självledarskapet.

Vi stärker vår kultur

Strategins innehåll:

- Vi arbetar med att bli en kommunikativ organisation, med tydliga strukturer för intern och extern kommunikation.
- Vi arbetar aktivt med kultur- och värdegrundsfrågor. Vi är ett Svenska Bostäder.
- Vi vidareutvecklar vårt arbete med mångfald och likabehandling.



INDIKATORER INOM MÅLOMRÅDET

Indikator	Mål 2024	Mål 2025	Mål 2026
Aktivt medskapar-index AMI (Stadens undersökning)	83	84	84
Ledarindex (från Stadens under-sökning)	86	86	86

En del av Stockholms stad

AB Svenska Bostäder
Box 95
162 12 Vällingby

Besöksadress Vällingbyplan 2
Telefon 08-508 370 00
E-post info@svenskabostader.se
svenskabostader.se

Produktion: Svenska Bostäder/Kommunikation
Fotografi: Peter Lydén (om annat ej anges)
Illustration: Cherstin Andersson

Bilagor: Affärsplan 2024–2026

AB SVENSKA BOSTÄDER

STADSHOLMEN

Svenska Bostäder

Bilaga 1 – Utvecklings- och innovationsprojekt inom målområdena

Vårt erbjudande möter kundernas behov

UTVECKLINGS- OCH INNOVATIONSPROJEKT INOM MÅLOMRÅDET

Utveckla den digitala kundupplevelsen:
Målet är att öka utbudet av sätt att ha kontakt med oss och att upplevelsen av vår tillgänglighet därmed ska förbättras. Genom utvecklandet av digitala lösningar kan hyresgästerna enkelt ta del av hela vårt service- och tjänsteutbud 24/7.

Utveckla vår kännedom om kunden:
Genom att utveckla vårt CRM-system (Customer Relationship Management) så ökar vi kännedomen om kundens tidigare och pågående ärenden och kan erbjuda mer personlig service men kan också jobba med riktad kommunikation på ett annat sätt.

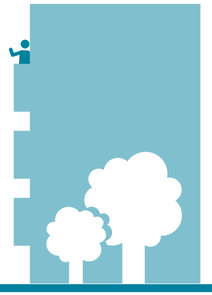
Våra bostadsområden är socialt hållbara

UTVECKLINGS- OCH INNOVATIONSPROJEKT INOM MÅLOMRÅDET

Delade boendeformer:
En plattform har utvecklats kring nutida kollektivboende och hur dessa bör utformas med hänsyn till hållbarhetsaspekter, prisrimlighet och möjligheter att bryta social isolering. Och ska nu implementeras i nyproduktionsprojekt samt befintligt bestånd.

Ökad sysselsättning:
Arbetsmarknadsinitiativ lanseras för boende i våra områden som står långt från arbetsmarknaden.

Rörlighet inom befintligt bestånd:
Ett innovationsprojekt som handlar om att utmana invanda betraktelsesätt som påverkar hur bolaget kan stimulera till rörlighet. Delar bedrivs i samarbete med akademin, KTH.



Våra fastigheter och tjänster är ekologiskt hållbara

UTVECKLINGS- OCH INNOVATIONSPROJEKT INOM MÅLOMRÅDET

Morgondagens styr- och övervakningssystem:
Målet är att utveckla arbetet med styr och övervakning av fastigheterna för att energieffektivisera, säkra driften samt optimera inomhusmiljön.

Smartare uppkopplade fastigheter:
Målet är att utifrån vår IoT-strategi ta ett helhetsgrepp kring området och skapa ett robust system.

Laddplatser:
Genom att förse parkeringsplatser med laddmöjligheter så kan våra hyresgäster ta steget att investera i en elbil.

Klimatarbete:
Vi implementerar klimatstrategin i verksamheten. Särskilt fokus läggs på att utveckla redovisningsregler för klimatutsläpp med syfte att möjliggöra en så kostnadseffektiv utsläppsreducering som möjligt i bygg- och underhållsprojekten. Vi fortsätter att klimatanpassa våra befintliga fastigheter och förebygga övertemperaturer och översvämningar när vi bygger nytt. Vi ökar produktionen av förnybar energi.

Vår ekonomi är långsiktigt hållbar

UTVECKLINGS- OCH INNOVATIONSPROJEKT INOM MÅLOMRÅDET

Utveckling av inköpsverksamheten:
Vi fortsätter stärka det strategiska inköpsarbetet och till det hörande systemstöd vidareutvecklas.

Informations- och datasäkerhet:
Det systematiska informationssäkerhetsarbetet har vidareutvecklas under flera år, i projektform, och arbetet fortgår inom hela bolaget men går successivt in i löpande verksamhet.

Beslutsstöd och ekonomistyrning:
Målet är att skapa en grund för faktabaserade och datadrivna beslut, som i sig bidrar till flera nyttoaspekter såsom kund och affär.

Projektstyrning:
Projektstödet förbättras där vi stärker likformigheten och bidrar till ordning och reda.

Verktyg för fastighetsägaransvaret, inklusive underhållsplanering:
Vi vidareutvecklar systemen för att följa upp fastighetsägaransvaret och fortsätter implementera verktyget för planering och uppföljning av långsiktiga underhållsinsatser..

Vår arbetsplats är hållbar och innovativ

UTVECKLINGS- OCH INNOVATIONSPROJEKT INOM MÅLOMRÅDET

Ledar- och medarbetarutveckling:
Vi fortsätter stärka våra chefer i deras ledarskap, genom Klart ledarskap och stadens chefsprofil, samt medarbetarna i Klart medarbetarskap.

Kulturskapande arbete:
Med utgångspunkt i att vara allmännytta, vara en del av Stockholms stad och leva i enlighet med visionen "Tillsammans – för ett hållbart liv i och mellan husen" så levererar vi service som bygger på allas lika värde.

Framtidens arbetsplats:
Projektet ska leda till att Svenska Bostäder stegvis inför en flexibel aktivitetsbaserad hybridarbetsplats för hela eller delar av verksamheten. Där samarbete och kommunikation i en hybrid vardag underlättas. Det är den lösning som bäst möter de samlade utmaningar inför framtiden och möjliggör för medarbetare och chefer att arbeta på den plats som är lämpligast både för uppdraget och för individen.

Bilaga 2 – Förflyttningar

Förflyttningar

För att tydliggöra våra utvecklingsområden har vi sammanfattat dem i följande förflyttningar:

Gemensam systematik: Struktur, kultur och kommunikation

Fundamentet i vårt utvecklingsarbete och en nödvändig möjliggörare. Om vi ska lyckas i det som vi åtar oss att göra i denna affärsplan kräver det, för att ta några exempel, kvalitativa och effektiva processer och gemensamma arbetssätt, högre datakvalitet och förbättrad informationsförvaltning. Samt att vi i större utsträckning än idag samarbetar med varandra och andra. Det kräver även att vi skapar en tillåtande kultur, med gemensamma värderingar och förhållningssätt, samt att vi är en kommunikativ organisation, både internt och externt.

Affärsmässighet, digitala lösningar och hållbarhet

För att vi ska nå våra fem övergripande mål krävs aktivt bidrag, engagemang och kompetens från alla medarbetare på Svenska Bostäder. Vi ska göra det tillsammans och motivera alla att ta ansvar för samtliga mål. För att lyckas med det ska tre förhållningssätt genomsyra allt vi gör – affärsmässighet, digitala lösningar och hållbarhet. Oavsett om det handlar om investeringar, nya erbjudanden eller partnerskap så ska beslutet vila på om det är långsiktigt ekonomiskt hållbart. Digitaliseringen är en förändringsmotor i vår övergripande utveckling och ett verktyg i vår strävan mot ett mer hållbart samhälle. Vi ska alltid utgå från att ett erbjudande eller en process kan digitaliseras. Hållbarhet ska gå från att vara något vi gör, till något vi är. Ibland målas en bild upp där hållbarhet står i konflikt med exempelvis ekonomi. Vi ser på det tvärtom. Hållbarhet är vår affär.

En allmännytta för framtiden

Utveckla vårt erbjudande: Från lägenheter till boendeerbjudanden

Omformningen av handel och arbetsliv, och att allt fler äldre kommer att bo kvar hemma längre, är tre exempel på skeenden som skapar behov av ny fastighetsanvändning. Behoven av flexibla boenden och fler boendeformer kommer öka stadigt framåt. Parallellt växer efterfrågan på mer skräddarsydda tjänster och lösningar. Det innebär att vi som bolag behöver bli mer flexibla och erbjuda en större variation av boendeformer och tjänster. Vi behöver kunna erbjuda hem för hela livet och dess olika skeden.

Utveckla vår roll: Från hyresvärd till samhällsbyggare

Som fastighetsbolag inom Stockholms stad får vi en allt tydligare roll som nyckelaktör i att stärka de stadsmiljöer vi verkar inom, och särskilt inom stadens utsatta områden. Allt vi bygger och förvaltar är till för stockholmarna och deras behov. Det handlar om att utgå från ett större geografiskt område än bara våra fastigheter. Att tillsammans med andra se de samlade behoven och skapa lösningar tillsammans, där varje aktör använder sin kompetens. Många av de metoder som vi använder idag kan vi använda även i framtiden, men med en ännu större kraft när vi utgår från det gemensamma samhällsbyggaruppdraget. Vi behöver också ha ett ökat fokus på rimliga boendekostnader, förbättrad matchning på bostadsmarknaden, fokus på skapa större variation i utbudet och skapa fler boendealternativ som möter betalningsförmågan. Genom att ta ett stort ansvar för livet mellan husen kan vi, i partnerskap med andra, stärka och öka attraktiviteten i alla våra områden.

Bilaga 3 – Svenska Bostäder i en omvärld

Nya förutsättningar det senaste året

Under 2022 inleddes ett ryskt anfallskrig mot Ukraina. Förutom ett stort mänskliga lidande har det genererat högre energipriser och utbudsstörningar i Europa. Den globala inflationen har rusat iväg och lett till kraftfulla räntehöjningar som stramar åt ekonomierna. Den svenska Riksbanken har höjt styrräntan i snabb takt och visserligen har inflationen sjunkit men den är på en fortsatt hög nivå i jämförelse med det penningpolitiska målet på 2 procent. Detta drabbar särskilt hushåll som har små marginaler, men påverkar hela ekonomin negativt. Osäkerheten fortsätter att vara stor.

För bostadsbyggandet som började sjunka redan under 2022 accelererar nedgången under 2023. Stigande räntor, ökade byggkostnader, minskad real disponibel inkomst samt ett avvecklat investeringsstöd driver nedgången av bostadsbyggandet i år. Även ombyggnadsinvesteringarna fortsätter nedåt.

Skottlossningar och sprängningar i offentliga miljöer tas återkommande upp i nyhetsrapporteringen. Dåden sker numer i miljöer där många personer är i rörelse, varmed oskyldiga riskerar att dödas eller skadas i så kallade gängskjutningar. Polisen har noterat att det är vanligare att utförarna är minderåriga. Polisen förstärker med personal i aktuella konflikter i Sverige varmed Stockholm är ett sådant område.

En utblick

Globaliseringen innebär att världens länder integreras ur olika aspekter. Genom framväxten av globala marknader för investeringar, för utbud av varor och tjänster och arbetskraft blir länder mer beroende av varandra. Ny teknik, innovationer och idéer utvecklas och sprids snabbt. Vår värld krymper. Det ömsesidiga beroendet mellan världens länder och städer ökar, både socialt, ekonomiskt och ekologiskt – vi kommer närmare varandra.

Enskilda länder påverkas i allt högre grad av utvecklingen i andra länder, exempel på sådana områden är klimatfrågan och migrationen. Inte minst är detta fallet för Sverige som på grund av en liten hemmamarknad har ett stort beroende av omvärlden.

Strukturomvandlingar går snabbare, samarbete och konkurrens ökar vilket medför ökade krav på kompetens och omvärldsorientering. Företagens medarbetare och kunder har ofta en internationell referensram när de jämför sin leverantör eller arbetsgivare med andra. Konsumenter kan också dra nytta av ett större urval, eftersom mängden produkter och tjänster ökar.

För Svenska Bostäders del innebär det att förväntningarna och behoven, från både nya och gamla hyresgäster, befinner sig i ständig utveckling. Det gäller alltifrån behoven av olika boendeformer, till vilken typ av erbjudanden och service som kunderna förväntar sig. Det är tydligt att vi som bolag måste gå mot ett utökat och mer flexibelt erbjudande.

Hållbarhet

Hållbarhet innefattar tre perspektiv: det ekonomiska, det sociala och det ekologiska. I september 2015 antog FN:s generalförsamling Agenda 2030, därmed har världens länder förbundit sig att tillsammans genomföra en samhällsförändring som leder till att uppnå 17 globala mål och en ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbar utveckling.

Stockholms stad ska vara ledande i genomförandet av Agenda 2030. Staden har goda förutsättningar att nå agendans hållbarhetsmål, men det finns utmaningar. En växande befolkning ökar behoven av bostäder, service och transporter. Agenda 2030 sätter fokus på hur staden skapar god tillgänglighet och delaktighet för alla invånare, ett gynnsamt klimat för företag och innovation samt attraktiva boendemiljöer. Samtidigt behöver staden minska sin miljö- och klimatpåverkan, bryta ohållbara konsumtions- och produktionsmönster, motverka segregation och ojämlikhet samt öka jämställdhet.

Den stora omställning som nu krävs stöttas av nya möjligheter till finansiering, såväl på global som lokal nivå. EU satsar under detta avgörande decennium stora summor på den gröna given, med ett nytt ramverk för hållbara investeringar, EU-taxonomin. Taxonomin syftar till att styra investeringar från verksamheter med negativ påverkan till mer hållbara investeringar. Dessutom utökas det europeiska ramverket för hållbarhetsredovisning (CSRD). Ett utökat fokus finns också på innovation, bland annat inom programmet Horisont Europa, vilket är nödvändigt för att åtagandena i Agenda 2030 ska kunna nås.

För Svenska Bostäders del innebär det med stor sannolikhet att bolagets (Stockholms stads) möjlighet att låna pengar samt lånevillkor kommer att påverkas av i vilken utsträckning verksamheten bidrar till taxonomins mål och krav. Det kommer också att medföra krav på ökad redovisning och transparens i byggprojekten. Även bolagets arbetssätt när det gäller redovisning och rapportering av hållbarhetsinformation kommer att påverkas och behöva utökas.

Ekologisk hållbarhet

Klimat- och miljöförändringar

Utsläpp av klimatpåverkande gaser leder till högre medeltemperatur med stora konsekvenser för bland annat livsmedelsförsörjning, havsnivå och ekosystem. Ökad frekvens av extremväder med skyfall och höga temperaturer resulterar i översvämningar, torka och bränder. Oron över klimatförändringarna ökar bland befolkningen. För att möta klimathotet ska EU vara klimatneutrala 2050, Sverige 2045 och Stockholm som stad klimatpositivt 2030. En stor mängd klimatpåverkande utsläpp uppstår utanför Stockholms stads geografiska gränser som ett resultat av stadens investeringar och inköp samt invånarnas konsumtion. I miljöprogram och klimathandlingsplan för 2024–2030 ökar fokus på att minska dessa utsläpp, främst genom att minska utsläpp från bygg- och anläggningssektorn men även i andra inköp staden gör.

Stockholms stad ökar även sitt fokus på transportsektorn och har utöver tidigare mål om att minska utsläppen även satt mål på att minska biltrafikarbetet med 30 procent till 2030 från 2017-års nivå. Fordonsflottan elektrifieras allt snabbare och genom att investera i laddinfrastruktur kan fastighetsägare skapa förutsättningar för fler att välja ett laddbart fordon, eftersom tillgång till laddning hemma eller på arbetsplatsen många gånger är avgörande i beslutet att övergå till elbil.

Samtidigt vidareutvecklas digitala leveranstjänster och delningstjänster inom mobilitet. När fler delar fordon minskar behovet av gatuparkering och yta kan frigöras till andra ändamål.

Ett nytt fokus i stadens arbete framöver är att ett rättviseperspektiv ska inkluderas i klimatomställningen. För att säkerställa att rättviseperspektivet omhändertas i klimatomställningsarbetet framöver finns behov av att se över att modeller för investeringskalkyl, prioritering och beslutsunderlag är utformade på ett sätt som främjar detta.

Ett konkret exempel är att hittills har den som äger sitt boende haft störst tillgång till elbilsladdning hemma och bolagets storskaliga satsning på utbyggnad av laddplatser bidrar till att jämna ut förutsättningarna och möjliggöra för fler stockholmare att köra elbil.

För Svenska Bostäders del innebär detta ett fortsatt fokus på minskad energiförbrukning och fossilfri uppvärmning av våra hus samt ett utökat fokus på att göra klimatsmarta val i samband med utformning av nya hus och val av metoder för renovering. Utsläpp i andra och tredje led, det vill säga vår påverkan på leverantörer, underleverantörer och hyresgäster att bli fossilfria är också en viktig pusselbit i arbetet. Bolaget behöver vidareutveckla sitt mobilitetsarbete, arbeta fram en parkeringsstrategi som stödjer detta samt tillsammans med staden hitta framtidens lösningar för hur mark och yta ska disponeras för att tillgodose resor och transporter på ett sätt som bidrar till stadens mål.

Liksom det pågår ett arbete med att klimatanpassa Stockholm – inriktat på att minimera risken för människors liv och hälsa, förhindra allvarliga störningar av samhällsviktig verksamhet, samt minska risken för allvarliga materiella skador och allvarlig påverkan på miljön – så arbetar bolaget med att säkra fastigheternas motståndskraft.

Cirkulär ekonomi

Genom att återanvända och återvinna produkter, material och resurser behålls det ekonomiska värdet. Samtidigt minimeras uttaget av nya råvaror och därmed avfall och restprodukter. För att lyckas med en omställning till cirkulära flöden krävs en smartare produktion och produktdesign, men även mer hållbara konsumtionsmönster. EU:s handlingsplan för cirkulär ekonomi innefattar initiativ för att påverka produkters hela livscykel. Fem sektorer pekas ut som särskilt prioriterade, och där ingår bland annat plast, matavfall samt bygg- och rivningsavfall – vilket i högsta grad påverkar fastighetsbranschen.

EU:s avfallslagstiftning reviderades under 2018 och håller nu på att införas, det innefattar högre krav på förebyggande åtgärder, återvinning och separat insamling av avfall. Även i Stockholms stad har ambitionerna höjts på området med en handlingsplan för cirkulärt byggande.

Utöver detta finns ett ökat fokus på ekosystemtjänster och biologisk mångfald inom stadsplanering, vilket sammantaget utgör en tydlig förflyttning mot en grön samhällsbyggnad. Detta innebär bland annat en övergång till cirkulära designprinciper, inbyggda grönstrukturer i till exempel fasad och tak, och stadsodling.

För att minska miljö- och klimatpåverkan förespråkas en övergång från konsumtion av varor till konsumtion av tjänster, och en omställning från eget ägande till att i större utsträckning hyra, dela eller låna.

För Svenska Bostäders del innebär det fortsatt utveckling av arbetssätt och samarbete med staden för att möta behov och krav.

Social hållbarhet

En socialt hållbar bostadsmarknad

Befolkningen i Stockholm växer. Under de närmaste 10 åren förväntas Stockholms befolkning öka med 70 000 personer och under 2025 förväntas staden passera en miljon invånare. Detta trots att barnafödandet har minskat och förväntas minska de kommande åren. Stockholm har en ung befolkningsstruktur med många personer i barnafödande åldrar i förhållande till den äldre delen av befolkningen vilket genererar ett positivt födelsenetto i staden.

De senaste åren har fler personer flyttat ut från Stockholm än till Stockholm. Utflyttningen förväntas minska framöver, men fortfarande ligga på en högre nivå än innan pandemin. Framförallt är det unga vuxna och barnfamiljer som har varit mer benägna att flytta än tidigare. Orter med pendlingsavstånd till viktiga arbetsmarknader, såsom kranskommunerna runt Stockholm, växer särskilt snabbt.

Befolkningsökningen i kombination med ett relativt sett färre antal nya bostäder har resulterat i att många har svårt att hitta en lämplig bostad i

Stockholm idag. I genomsnitt bor vi två personer per bostad i Stockholm, men beståndet är ojämnt fördelat. Samtidigt som andelen singelboenden ökar är vissa grupper och delar av staden särskilt trångbodda.

Det finns en ökande skillnad mellan människors villkor i olika delar av landet, men även inom regioner och städer. Så även i Stockholm där det är stora socioekonomiska skillnader mellan olika delar av staden. Den växande ojämlikheten har lett till att det finns en ökad koncentration av inkomstsvaga hushåll i allmännyttan, eftersom den allmännyttiga hyresrätten oftast är det mest tillgängliga alternativet på bostadsmarknaden.

En undersökning från Region Stockholm visar att drygt sex procent av hushållen i Stockholm bor trångbott och saknar möjlighet att tillgodogöra sig en godtagbar boendesituation. Det innebär att de utifrån sina inkomster inte kan efterfråga en bostadsrätt i det lägre prissegmentet eller en hyresrätt med en genomsnittlig månadshyra. De som bor i hyresrätt lägger en större andel av inkomsten på boendet än de som bor i äganderätt och bostadsrätt, och är i större utsträckning kvinnor och ensamstående med barn än i andra upplåtelseformer.

Trångboddheten är omfattande för vissa grupper och i vissa delar av staden och andelen trångbodda hushåll är särskilt högt hos stadens allmännytta. Trångboddhet är mer vanligt i hushåll med barn, med låga inkomster, som saknar sysselsättning och utrikesfödda. Det finns ett behov av att utnyttja befintligt bestånd så effektivt som möjligt men även att tillskapa fler stora bostäder genom nyproduktion och genom om- och tillbyggnader i befintligt bestånd. Stora bostäder är samtidigt dyra och det är inte heller säkert att de når ofrivilligt trångbodda.

Omkring 45 procent av gruppen utlandsfödda bor i hyresrätt, jämfört med cirka 20 procent av de som är födda i Sverige. Denna utveckling ställer utökade krav på allmännyttan att fungera som en motor för integration samt säkerställa goda boendemiljöer för alla.

Andelen äldre växer snabbt, i synnerhet gruppen 80+. Den gruppen beräknas öka med mer än 50 procent inom den närmaste tioårsperioden i Stockholm. Vi lever längre och är friskare högre upp i åldrarna. Detta skapar nya behov av fler typer av mellanboendeformer, det vill säga ett boende som passar en äldre målgrupp som vill flytta från en villa eller en otillgänglig lägenhet, men inte är i behov av ett vårdboende. Men många äldre väljer också att bo kvar hemma längre, vilket ställer nya krav på att det ska gå att få nära vård i hemmet och en boendemiljö som motverkar ofrivillig ensamhet och isolering.

Antalet unga vuxna i Stockholms stad förväntas också öka de kommande åren. Drygt en tredjedel av alla unga vuxna i region Stockholm bor hemma hos sina föräldrar, en ökning jämfört med tidigare år. En övervägande majoritet vill bo på ett annat sätt än de gör idag och en del vill helst ha en studentbostad.

För Svenska Bostäders del är arbetet kring en socialt hållbar bostadsförsörjning i Stockholm brett riktat. Genom att förmedla lediga lägenheter genom Bostadsförmedlingens bostadskö och den interna byteskön bidrar bolaget till en tillgänglig bostadsmarknad på lika villkor genom en transparent och förutsägbar förmedlingsprocess. Lägenheter som är särskilt lämpliga för unga vuxna eller seniorer reserveras för respektive grupp genom Bostadsförmedlingen. På så sätt bidrar bolaget till att fler unga vuxna får en första bostad och att fler äldre får en tillgänglig lägenhet och en tryggare vardag.

Bolaget tillhandahåller också Bostad Förstlägenheter, försöks- och träningslägenheter och lägenheter som förmedlas genom förturssystemet. Försöks-, tränings- och så kallade Bostad Förstlägenheter vänder sig till personer som på grund av missbruks-, psykiatriska, och/eller allvarliga sociala problem behöver stöd från socialtjänsten för att kunna få, klara och behålla ett eget boende och som på egen hand inte blir godkända som förstahandshyresgäster.

Förtursverksamheten genomförs av Bostadsförmedlingen på uppdrag av kommunfullmäktige i Stockholm och riktar sig till personer som varit bosatta i Stockholms stad i minst två år med starka medicinska eller sociala skäl eller en allvarlig hotbild riktad mot sig och som inte har några möjligheter att lösa sin boendesituation på egen hand.

Som allmännyttigt bolag och långsiktig aktör behöver vi löpande utreda och utforska hur vi ytterligare kan skapa positiva flyttkedjor och bidra till en socialt hållbar bostadsförsörjning.

Otrygghet

Det finns flera stadsdelar i Stockholm som klassas som särskilt utsatta områden enligt polisen. Stockholms stad har som målsättning att halvera otryggheten i staden till 2025 och att få bort alla områden från polisens lista. Trygghetsmätningar visar en utplanad eller minskad otrygghet i staden som helhet de senaste tio åren. Dock är skillnaderna mellan olika grupper fortsatt stora: kvinnor och utlandsfödda är i högre utsträckning otrygga, och sannolikheten att du är otrygg i Stockholm ökar med 63 procent om du bor i hyresrätt. Det senare beror sannolikt på flera faktorer, såsom var det hyresrättsliga beståndet i Stockholm är koncentrerat samt socioekonomiska faktorer. Detta medför ett ökat fokus på fastighetsägarens roll i att stärka tryggheten i lokalsamhället.

Forskning visar att när människor i utsatta områden får det bättre ställt tenderar de att flytta därifrån, och ett nytt resurssvagt hushåll flyttar in. Detta kallas lyckoparadoxen och kan sammanfattas som att individens lycka blir områdets olycka. Denna förståelse har skapat ett ökat fokus på hållbar områdesutveckling, där arbetsmarknadsinsatser och bostadsbyggande ska leda till att människor med en inkomst stannar kvar och kan göra boendekarriär i det egna området. I och med detta har de senaste åren också sett ett växande intresse av att jobba samskapande och samverkande för att stärka ett område.

För Svenska Bostäders del sker trygghetsarbete bland annat i form av platssamverkan, fastighets-

ägarföreningar, trygghetscertifieringar och diverse dialogsatsningar. Att stärka samhörigheten och tilliten i samhället blir allt viktigare och allmännyttan fungerar i många fall som en sammanhållande faktor.

Psykisk ohälsa och ensamhet

I Sverige finns en växande psykisk ohälsa, i synnerhet bland unga. Samtidigt breder den ofrivilliga ensamheten ut sig, särskilt bland äldre. I städerna känner vi oss mer ensamma än på andra ställen, detta trots att vi bor närmare varandra.

Forskning visar att sociala medier i många fall får oss att känna oss misslyckade snarare än lyckliga. Många fastighetsägare försöker att möta denna utveckling med initiativ för gemenskap och digitala grannskapsforum, men även med boendeformer som främjar gemenskap. Att bo och jobba tillsammans, co-living och co-working, är trendande initiativ, men därutöver ett viktigt alternativ av sociala, ekologiska och ekonomiska skäl. Social samvaro kan finnas på flera nivåer, inom hemmet, trapphuset eller i grannskapet.

För Svenska Bostäder del innebär arbete för ökad gemenskap i staden att fortsätta med det pågående trygghetsarbete, kampanjer för att uppmuntra gemenskap grannar emellan, arrangerandet av områdesfestivaler och andra evenemang. Bolaget jobbar också med att bredda boendeerbjudande med fler typer av delade boendelösningar där social samvaro är en självklar del av boendet.

Digitaliseringens inverkan på fastighetsförvaltningen

Livet med våra hem som bas har utvecklas och fick en skjuts i och med pandemiåren. Där vi i högre grad arbetar hemifrån och att mer vård/omsorg förläggs till hemmet, där den digitala tekniken fungerar som möjliggörare. Behov av en snabb och robust uppkoppling är tydlig på samhällsnivå, men alla nyttjare behöver inte maximal prestanda.

Hur fastighetsägandet påverkas finns signaler som går i varierande riktning. Vårdtillsyn går via strömmade bilder mot mobilnätet, vilket då sker utanför fastighetsägandet, medan hemtjänsten förenklar accessen till brukarnas hem genom digitala lås, vilket då sker inom fastighetsägandet.

Förutsättningar för en automatiserad drift finns genom IoT, som är ett samlingsnamn för alla saker som har en inbyggd sensor och internetuppkoppling, där sensorerna samlar data och kommunicerar till andra enheter. Genom uppkopplingen kan data övervakas och maskiner fjärrstyras. Vattenläckor kan upptäckas och det genererar en automatisk felanmälan.

Mätvärden följs och analyseras för att reglera värme och ventilation i syfte att reducera energianvändningen och effektuttaget. Med flera användningsområden. Det finns emellertid ingen enhetlig standard för den trådlösa kommunikationen i IoT vilket gör att det är en utmaning att ge sig in i ett breddinförande som är hållbart över tid. En lång livslängd (teknisk och ekonomisk) gör också att fastighetsstyrningen inte sällan är uppbyggd av ett antal mindre delsystem som byggts på över tid och att det tar tid att modernisera fastighetsautomationen. Ett överordnat system kan vara lösningen, såvida underliggande system medger det genom öppna protokoll.

Med ökad grad av fastighetsautomation ökar exponeringen för it-relaterade risker och det blir mer komplext i stora fastighetsbolag där styrningen bygger på delsystem med varierande nivå av säkerhet och systemuppdateringar utmed den tekniska/ekonomiska livslängden. Förutsättningarna för säkerhetsarbetet blir komplext.

För Svenska Bostäders del innebär att ”livet med våra hem som bas” understöds av att en snabb och robust uppkoppling erbjuds genom fibernätet och Kommunikationsoperatörsmodellen (KO). KO-modellen är under utveckling på samhälleligt plan för att det i högre grad ska gå att differentiera målgrupp, tjänsteutbud och pris, vilket behöver följas inför nästa konkurrensutsättning.

Vidare är det särskilt intressant att se över ny teknik inom energieffektivisering, tillträdeshantering, byggnadsinformation samt säkerhet och trygghet och lägga en plan för hur vi ska omhänderta riskerna kring det faktum att IoT inte har någon standardiserad kommunikationslösning samt att exponeringen mot it-attacker ökar.

Utöver förvaltnings- och uthyrningsperspektivet finns det även flera nyttor för nyproduktion, inte minst kopplat till själva byggprocessen. Genom digitala arbetssätt och ett datadrivet beslutsfattande går det att effektivisera interna processer och arbetssätt. För att anpassa verksamheten och medarbetarna till att bli mer digitala kommer det krävas kompetensutveckling och effektiva arbetsverktyg.

Hyperpersonifiering och neokollektivism

Vi människor är eller åtminstone vill känna oss unika, där vi i grunden kan ha olika behov/förutsättningar men framförallt har olika preferenser/intressen när vi konsumerar och efterfrågar tjänster. Detta omnämns ibland som hyperpersonifiering. Det kan vara allt från att man vill kunna höra av sig om ett visst ärende vid den tidpunkt och via den kanal som passar just en själv, till att kunna bo i en lägenhet som passar en själv och sin nuvarande livssituation eller hushållssammansättning.

Det finns dock en mottrend till hyperpersonifieringen, den så kallade neokollektivismen. Drivkrafterna för trenden är att minska ekonomiska utgifter, minska miljöpåverkan, förenkla och vinna tid och skapa större trygghet genom att tillhöra en större grupp. Det synliggörs i ett samhälle uppbyggt av abonnemang där vi inte själva behöver äga allt utan delar.

Värderingar är ytterligare en dimension där vi som bolag behöver vara mer transparenta och tydliga. Kunder tenderar mer och mer att visa lojalitet

mot företag med ”de rätta” värderingarna snarare än ”det rätta” varumärket.

För Svenska Bostäders del innebär hyperpersonifieringen att vi behöver bli mer flexibla och erbjuda en större variation av tjänster och boendeformer. En familj kan se ut på mängder av olika sätt och består inte alltid av ett visst antal personer som alltid bor ihop, utan det kan ändras över tid. Denna aspekt behöver vi som fastighetsbolag ta hänsyn till när vi bygger nytt eller bygger om men också vid omsättning i vårt befintliga fastighetsbestånd. Neokollektivismen med sitt abonnemangstänk, stöds genom hela vår affär där någon hyr sitt hem istället för att äga det, och att ägandet är kollektivt organiserat genom att Stockholm stad och därmed medborgarna. Men det finns ändå intressanta aspekter att vidareutveckla som fastighetsbolag när det kommer till delningsekonomi (ex mobilitetslösningar) och mötesplatser (exempelvis gårdsföreningars aktivitetsprogram och hyresgästlokaler).

Som bolag behöver vi än mer än idag involverar våra hyresgäster i vår verksamhetsutveckling. Vi behöver vara transparanta med vårt arbete och väva in våra värderingar som en röd tråd genom allt vi gör. Det som människor, i synnerhet unga, allra mest förknippar med ”de rätta” värderingarna återfinns inom hållbarhetsområdet.

Megatrendernas inverkan på ett fastighetsbolag – en sammanfattning

Megatrenderna påverkar oss på olika sätt, genom hur de förändrar samhällsutvecklingen, marknadsförutsättningar och förväntningar från kunderna. De skapar både nya möjligheter och utmaningar.

I detta avsnitt har vi kort sammanfattat de viktigaste insikterna från omvärldsanalysen som gjorts tillsammans med Kairos Future under 2021 och aktualitetsprövats 2022 samt 2023. Alla bidrar de till de förflyttningar vi som bolag behöver göra för att lyckas nå vår vision och våra övergripande mål. Förhoppningsvis kan avsnittet fungera som en brygga till mål- och strategidelarna i denna affärsplan.

Ny fastighetsanvändning

Omformningen av handel och arbetsliv skapar behov av ny fastighetsanvändning. Ett mer uppluckrat arbetsliv, där distansarbete blir allt vanligare, ökar behoven av flexibla boenden och fler boendeformer. Att exempelvis bo och jobba tillsammans, co-living och co-working, blir allt viktigare alternativ för många människor av såväl sociala som ekologiska, och inte minst ekonomiska, skäl. En parallell utveckling som påverkar fastighetsanvändningen är att allt fler äldre väljer att bo kvar hemma längre, samtidigt som det pågår en planering i regionerna som kommer att göra hemvården betydligt vanligare i framtiden. Det innebär att fler av våra hyresgäster kommer att behöva vård i hemmet, vilket ställer krav på boendemiljöns funktioner och fler personer behöver tillgång till våra fastigheter. Det senare bidrar även den ökade e-handeln med, där det ökade antalet leveranser till våra fastigheter ökar behoven av nya transaktionspunkter samt förändrar behoven av mobilitetslösningar och förutsättningarna för lokalmarknaden.

Ett utökat och mer flexibelt erbjudande

Det finns en växande efterfrågan på mer skräddarsydda tjänster och lösningar. Det innebär att vi som bolag behöver bli mer flexibla och erbjuda en större variation av boendeformer och tjänster. Vi behöver kunna erbjuda hem för hela livet och dess olika skeden. För att lyckas med det behöver vi arbeta fram bra metoder där vi löpande involverar våra hyresgäster i vår utveckling, för att utifrån det kunna utveckla våra affärsmodeller och erbjudanden inom olika områden. Parallellt med den utvecklingen blir värderingar allt viktigare. Vi behöver vara transparanta med vårt arbete och väva in våra värderingar som en röd tråd genom allt vi gör. Det som människor, i synnerhet unga, allra mest förknippar med ”de rätta” värderingarna

är hållbarhet. Hållbarhet behöver därför vara vår affär.

Förlös digitaliseringens möjligheter

I takt med att digitaliseringen breder ut sig ställs helt nya krav från våra kunder på ett bekvämt och uppkopplat boende. Det gäller alltifrån hur det går att komma i kontakt med oss till vilka olika tjänster vi erbjuder som en del av boendet. Men digitalisering möjliggör även effektivisering av fastighetsförvaltningen. Med uppkopplade sensorer och system kan styrning, övervakning och felavhjälpning av fastigheterna i större omfattning utföras på distans och även autonomt. Vårt verksamhetsdata kommer spela en viktig roll framöver för att ge stöd åt automation, beslutsfattande och kundinsikter. I sammanhanget är det avgörande att vi svarar upp mot de starka integritetskraven i GDPR. För att förlösa digitaliseringens möjligheter behöver vi säkerställa att vi har en organisation som kan förvalta, förädla och analysera informationen, men även att vi har rätt kompetenser och förutsättningar för att driva utvecklingen. Den digitala omställningen i verksamheten kommer att innebära förändrade arbetssätt och kräva såväl nya effektiva arbetsverktyg som kompetensutveckling.

Växande ekonomisk ojämlikhet

Redan idag finns en högre andel av resurssvaga, och på sina håll trångbodda, hushåll hos allmännyttan än hos andra aktörer. En del tyder på att den andelen kommer att öka framåt. Det innebär att Svenska Bostäder behöver ha ett ökat fokus på prisrimliga bostäder, förbättrad matchning på bostadsmarknaden, skapa större variation i utbudet och skapa fler boendealternativ som möter betalningsförmågan. Samtidigt som vi möjliggör för den enskilde att förändra sin bostadssituation. De allmännyttiga bolagen får en allt tydligare roll som nyckelaktörer i att stärka utsatta områden och bryta lyckoparadoxen samt fungera som en motor för integration, och Svenska Bostäder kommer att behöva växla upp detta arbete ytterligare för att möta denna samhällsutveckling.

Klimat- och miljöförändringar

För att möta klimatförändringarna behöver vi göra allt vi kan för att minska omfattningen av dem, men också förbereda oss på ett förändrat klimat framöver. Det senare innebär att vi behöver anpassa våra befintliga fastigheter redan idag och planera för ett förändrat klimat när vi bygger nytt. Det förra innebär att vi behöver fortsätta energieffektivisera i vårt bestånd samtidigt som vi växlar upp arbetet med klimatneutralitet i hela bolagets värdekedja. En stor del av vår påverkan på klimatet sker hos våra leverantörer och hyresgäster, och här behöver en omställning ske de närmaste åren. Byggsektorn står för en femtedel av de totala utsläppen av växthusgaser i Sverige, och vi byggaktörer behöver driva förändringen. En del av minskningen behöver ske genom att fokusera på förändrad resursförbrukning och materialanvändning. Vi går mot en större förståelse för att naturvärden såsom biologisk mångfald och ekosystemtjänster är ovärderliga för vår överlevnad, vilket innebär ett ökat fokus på integrerade grönstrukturer när vi utvecklar staden.

Cirkularitet

Utöver en mer medveten materialanvändning medför omställningen mot ett hållbart samhälle också en minskad resursförbrukning i allmänhet. Bygg- och fastighetsbranschen behöver återgå till de cirkulära principer som präglade branschen för hundratals år sedan, vilket kommer att innebära helt nya lösningar för hur vi bygger och planerar våra samhällen. Linjära materialflöden med avfall och deponi utgår till förmån för modulärt byggande, återbruk och återvinning, samt medveten konsumtion och resursanvändning. Utöver en omdaning av bygg- och underhållsprocesserna innebär det senare även en normförskjutning i hur vi använder ytor och därmed vad vi bygger.

Tillsammans med andra

För att lyckas möta de krav som omvärlden, kunder, ägare och myndigheter ställer på oss behöver vi i större utsträckning än idag samarbeta med varandra och andra. Det handlar till exempel om att samskapa och samverka för att stärka ett område, bland annat i form av platssamverkan, fastighetsägarföreningar, trygghetscertifieringar och diverse dialogsatsningar. Som allmännyttigt bostadsbolag har vi en viktig uppgift som samhällsaktör att skapa sammanhållning, tillit och trygghet för de boende. Men det handlar lika mycket om att tillsammans med strategiska partners både skapa helt nya, och utveckla befintliga, affärsmodeller och erbjudanden.

2027

EN ALLMÄNNYTTA FÖR FRAMTIDEN:
Från hyresvärd till samhällsbyggare
Från lägenheter till boendeerbjudanden

GENOMSYRA ALLT VI GÖR:
- *AFFÄRSMÄSSIGHET*
- *DIGITALA LÖSNINGAR*
- *HÅLLBARHET*

NÖDVÄNDIG MÖJLIGGÖRARE:
GEMENSAM SYSTEMATIK – Struktur, kultur och kommunikation

UR DETTA HAR FÖLJANDE STRATEGISKA FÖRFLYTTNINGAR DEFINIERATS

Bilaga 4 – Ledningssystem och internkontroll

Vårt ledningssystem Verksamt

Svenska Bostäder har ett ledningssystem som används för att planera, styra, utveckla och följa upp bolaget. Genom att arbeta med gemensamma arbetssätt säkerställer vi att bolaget uppnår mål och krav som ställs på bolaget. Det är även ett verktyg för oss att kontinuerligt hitta sätt att förbättra verksamheten och minska bolagets miljöpåverkan.

Ledningssystemet är uppdelat i ledningsprocesser, huvudprocesser och stödprocesser och består av styrande dokument och processkartor. Ledningssystemet finns tillgängligt på bolagets intranät så att alla medarbetare ska ha det lätt att göra rätt.

Varje process har en utpekad processägare, processamordnare och processteam. Dessa har bland annat till uppgift att upprätta gemensamma arbetssätt, utveckla processerna och sprida kunskap om processerna.

Ledningssystemet bygger på att medarbetare följer överenskomna arbetssätt, samt att chefer säkerställer att medarbetare förstår, följer och förbättrar ledningssystemet.

Intern kontroll

Precis som andra bolag har Svenska Bostäder risker som måste hanteras, både i vardagen och mer strategiska risker som kan påverka hela bolaget. Bolagets internkontrollarbete är en viktig del i ledningssystemet och syftar bland annat till att hantera väsentliga risker, upptäcka systematiska avvikelser och bidra till förbättringsarbetet.

Internkontrollarbetet utgår från riskanalyser och fokuserar på processer och arbetssätt, samt innefattar att granska styrningen inom berörda avdelningar. Utöver sambandet med riskanalyserna ingår väsentliga aspekter kopplade till miljöledningssystemet i kontrollaktiviteterna.

Internkontrollarbetet består av tre delar. Bolaget fastställer ett system för intern kontroll, genomför årligen en väsentlighets- och riskanalys (VoR) samt utifrån denna fastställer en internkontrollplan.

Risker där bolaget har liten eller ingen rådighet hanteras i Risk- och sårbarhetsanalys (RSA), till exempel naturkatastrofer. Riskanalyserna avseende avdelningar, enheter och distrikt följs upp tertialvis, medan internkontrollplanen följs upp i samband med årsbokslutet/ verksamhetsberättelsen. Systemet för intern kontroll ska ses över årligen och revideras vid behov.

Respektive processägare ansvarar i samråd med berörda linjechefer för genomförandet av systematiska kontroller. Revisionsledaren planerar och leder arbetet med kontrollaktiviteter, med stöd av utsedda internrevisorer.

En del av Stockholms stad

AB Svenska Bostäder
Box 95
162 12 Vällingby

Besöksadress Vällingbyplan 2
Telefon 08-508 370 00
E-post info@svenskabostader.se
svenskabostader.se

Produktion: Svenska Bostäder/Kommunikation
Illustration: Cherstin Andersson