



**Styrelseärende
Styrelsen 2020-12-03
Ärende 4**

Handläggare: Stefan Sandberg
Telefon: 08-508 370 00 (vx)

Till styrelsen

Affärsplan och budget för 2021

VD:s förslag till beslut

Styrelsen för Svenska Bostäder beslutar följande.

1. Affärsplan för 2021-2023 godkänns.
2. Verksamhetsplan och budget för 2021 godkänns.
3. Limit för belåning för 2021 godkänns.
4. Resultatkravet på dotterbolaget AB Stadsholmen fastställs.
5. Besluten fattas under förutsättning att kommunfullmäktige godkänner finansborgarrådets förslag till budget 2021 för Stockholms stad och inriktning för 2022 och 2023 samt ägardirektiv 2021-2023 för koncernen Stockholms Stadshus AB.

Vällingby den 26 november 2020

Stefan Sandberg
VD

Ärendet

Kommunfullmäktige har beslutat om en långsiktig vision för Stockholms stad: Vision 2040 – Möjligheternas Stockholm. Med utgångspunkt 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.

För att säkra att Svenska Bostäder arbetar i visionens och budgetens riktning har bolaget arbetat fram en långsiktig affärsplan. Affärsplanen innehåller fyra övergripande bolagsmål, som innehåller beskrivningar över var vi som bolag vill vara senast 2030. Till dem har 20 strategier tagits fram, vilka ska tydliggöra vad vi på tre års sikt måste göra för att närma oss målen – och i förlängningen stadens övergripande mål. Tillsammans skapar de ett ramverk för verksamheten och samlar ledning, chefer och medarbetare kring en gemensam riktning.

Utifrån affärsplanen och stadens budgetanvisningar har vi även tagit fram ett förslag till verksamhetsplan och budget för 2021 för Svenska Bostäder, inklusive dotterbolaget AB Stadsholmen.

Budgeterat resultat efter finansnetto uppgår till 236 mnkr, vilket ligger i nivå med ägarkravet. I budget ingår resultatkrav på AB Stadsholmen motsvarande 63,7 mnkr.

Den totala investeringsvolymen uppgår till 2 150 mnkr. Utifrån beräknad investeringsvolym finns en budget över hur stor upplåning bolaget planerar ha 2021-12-31, ett så kallat limitbehov för 2021.

I detta ärende rekommenderas bolagets styrelse besluta om affärsplan för 2021-2023, verksamhetsplan och budget för 2021, limit för belåning för 2021 samt om resultatkrav för dotterbolaget AB Stadsholmen.

Besluten som rekommenderas villkoras av att kommunfullmäktige godkänner finansborgarrådets förslag till budget 2021 för Stockholms stad och inriktning för 2022 och 2023 samt ägardirektiv 2021-2023 för koncernen Stockholms Stadshus AB.

Bilagor

1. Affärsplan 2021-2023
 2. Verksamhetsplan och budget 2021
 3. Limitbehov 2021
-



MED UTBLICK
2030

AB SVENSKA BOSTÄDER

AFFÄRSPLAN

2021-2023



SB
Svenska Bostäder

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

AFFÄRSPLAN 2021-2023	
INLEDNING	2
OM AFFÄRSPLAN 2021-2023	3
OM SVENSKA BOSTÄDER	4
- Affärsidé	4
- Ägardirektiv	4
- Vision och kundlöfte	4
- Värdegrund och ledord	4
- Varumärke	4
OMVÄRLDSANALYS	5
- Megatrender	5
EKONOMISKA FÖRUTSÄTTNINGAR	6
STYRNING OCH UPPFÖLJNING	8
MÅL OCH STRATEGIER	9
- Ägarens mål och krav	9
- Svenska Bostäders övergripande mål och strategier	10
- Vår service är kundorienterad, proaktiv och effektiv	11
- Våra stadsmiljöer och fastigheter är hållbara och trygga	14
- Våra stadsmiljöer och fastigheter är <i>hållbara</i> och trygga	17
- Vår ekonomi är långsiktigt hållbar	20
- Vår arbetsplats är hållbar och innovativ	23
BILAGA 1 - KÄLLOR OCH INSPIRATION	26
BILAGA 2 - OMVÄRLDSANALYSEN I SAMMANFATTNING	27
- Globalisering	27
- Hållbarhet	27
- Urbanisering och demografiska förändringar	28
- Digitalisering och teknikutveckling	28
- Individualisering	29
- Den svarta svanen - Pandemi (covid-19)	29
BILAGA 3 - RELEVANTA STYRDOKUMENT OCH MANUALER	30
- Väsentlighets- och riskanalys	30
- Vårt ledningssystem Verksam	31

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 och i stadens budget har bolaget tagit fram fyra långsiktiga bolagsmål:

- **Vår service är kundorienterad, proaktiv och effektiv**
- **Våra stadsmiljöer och fastigheter är hållbara och trygga**
- **Vår ekonomi är långsiktigt hållbar**
- **Vår arbetsplats är hållbar och innovativ**

Bolagsmålen innehåller en beskrivning över var vi som bolag vill vara senast 2030, strategier för hur vi de kommande tre åren ska jobba för att sträva mot den långsiktiga målbilden, planerade utvecklingsprojekt, och identifierade större risker. Tillsammans skapar de ett ramverk för verksamheten och samlar alla på Svenska Bostäder kring en gemensam riktning.

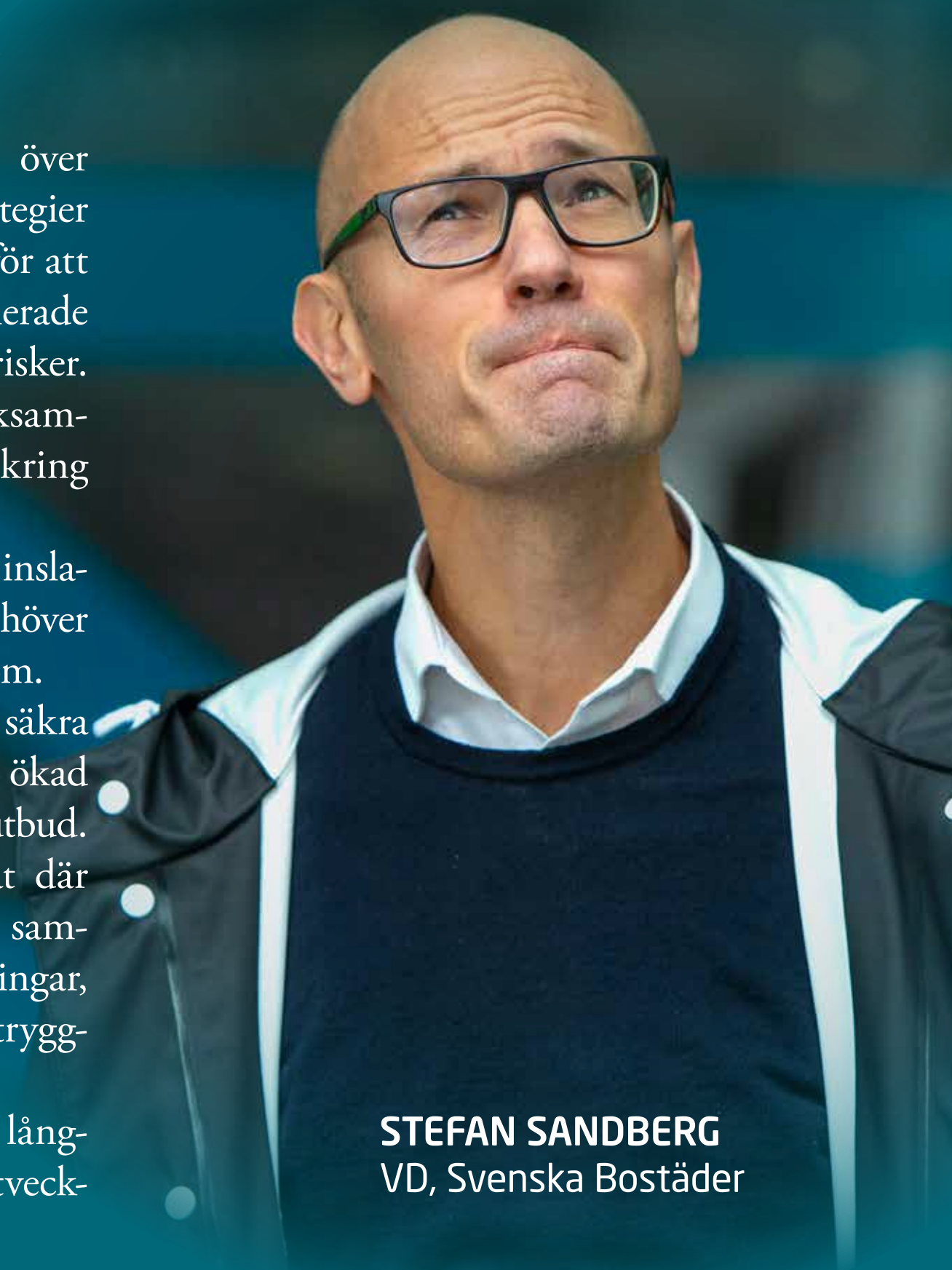
Affärsplanen berättar om en fortsättning på inslagen väg, men också att det finns områden vi behöver stärka, utveckla eller ändra målsättningen inom.

Kommande år kommer vi arbeta hårt för att säkra en service av hög kvalitet, bland annat genom ökad tillgänglighet och ett gott service- och tjänsteutbud. 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.

Ett område med ökat fokus är bolagets långsiktiga ekonomiska situation. Ekonomiska utveck-

lingen för bolaget har de senaste åren varit relativt god, men framåt ser utmaningarna ut att bli större. För att möta utmaningarna kommer vi bland annat utveckla inköpsfunktionen, effektivisera arbetssätt, utveckla både befintliga och nya affärsmodeller, och stärka rutinerna kring de större investeringarna. Hanteringen av investeringarna är det mest väsentliga området för att säkra en långsiktig hållbar ekonomi.

Nyproduktionstakten kommer de närmaste åren ligga på ungefär 200 nya lägenheter per år.



STEFAN SANDBERG
VD, Svenska Bostäder

Det möjliggör att vi kan prioritera hårdare bland projekten och styra mot de projekt som möjliggör Stockholmshus eller andra kostnadseffektiva produktionsmetoder. Även underhållsprojekten genomgår en förändringsfas där det framgångsrika från bolagets tidigare ombyggnadsmetodik kommer kombineras med metoder för varsam renovering med bevarandefrågor och de boendes inflytande i fokus.

En av de största ambitionshöjningarna i denna plan är miljö- och klimatarbetet. Vi kommer särskilt stärka vårt arbete för att främja cirkulär ekonomi. Att underlätta för hyresgäster att göra miljösmarta val, sträva mot mer hållbara transporter och ordna med sund inomhusmiljö är några andra områden som ligger i planen. Bolagets verksamhet ska vara fossilfri 2030.

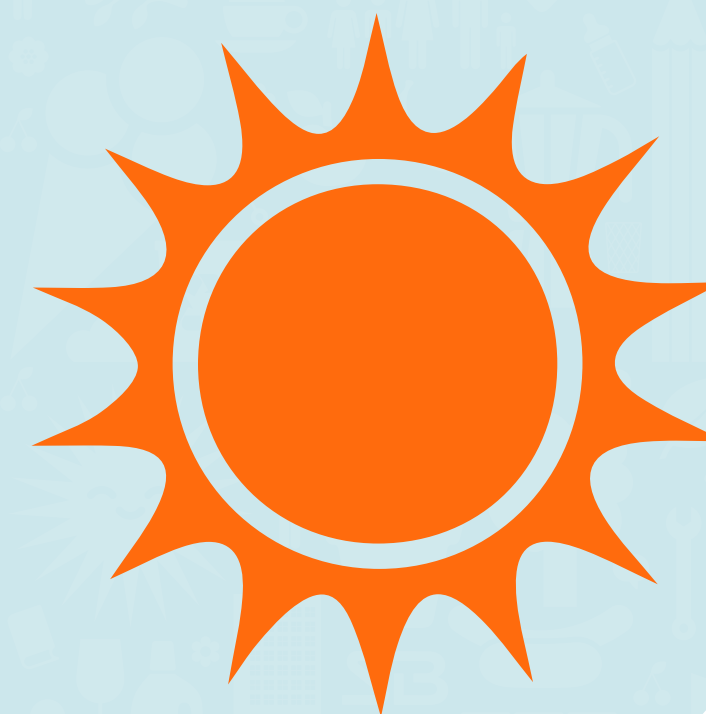
Att utveckla organisationen och arbetssätt samt säkerställa kompetens är avgörande för vår framtid. Vi planerar för lösningar där medarbetarna ges incitament och verktyg att omsätta goda idéer i konkreta förbättringar, tvärfunktionella forum som ska främja utvecklingen av arbetssätt, samt samarbeten 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. Varumärket ska genomsyra det vi säger och gör för att vi ska nå vårt löfte: ”Som en hyresvärd borde vara”.

OM AFFÄRSPLAN 2021-2023 – MED UTBLICK 2030

DENNA AFFÄRSPLAN GÄLLER FÖR SVENSKA BOSTÄDER, INKLUSIVE STADSHOLMEN



1

Affärsplanen utgår från Stockholms stads Vision 2040 – Möjligheternas Stockholm – och stadens budget. För att säkra att vi arbetar i visionens och budgetens riktning har Svenska Bostäder fastställt en egen vision och ett kundlöfte, samt denna affärsplan med fyra övergripande bolagsmål med tillhörande strategier. Affärsplanen beslutas och godkänns av Svenska Bostäders styrelse.

2

Affärsplanen fungerar som ett ramverk och ett styrdokument för hela organisationen. De fyra övergripande bolagsmålen beskriver en idé om var vi vill vara år 2030. Strategierna tydliggör vad vi på tre års sikt måste göra för att närma oss våra mål – och i förlängningen stadens övergripande mål. Affärsplanen utgör därmed en tydlig riktning och ett underlag för verksamhetens planering.

3

Affärsplanen revideras en gång per år, eller vid större förändringar i omvärlden som långsiktigt påverkar bolaget. För att den ska kunna fungera som ett tydligt stöd i bolagets planering ska den ordinarie revideringen vara klar senast i juni, så att affärsplanen kan skickas ut tillsammans med budgetanvisningarna.

4

Affärsplanen samlar ledning, chefer och medarbetare kring en gemensam riktning. En riktning som ska se till att vi gör den strategiska förflyttning som krävs för att vi ska vara ett hållbart och framgångsrikt bolag inte bara idag, utan även i framtiden.

OM SVENSKA BOSTÄDER

Svenska Bostäder är ett allmännyttigt bostadsbolag vars främsta uppgift är att äga, förvalta och utveckla hyresbostäder och lokaler inom Stockholms stad. Vi är ett av landets största bostadsbolag, ägs av Stockholms stad och ingår i koncernen Stockholm Stadshus AB.

Svenska Bostäder har ett dotterbolag, Stadsholmen, som har ett unikt kulturpolitiskt uppdrag – att äga, rusta och förvalta hus med stora kulturhistoriska värden i Stockholms stad.

Svenska Bostäder, inklusive Stadsholmen, innehar över 27 000 hyreslägenheter, omkring 4 100 lokaler och 5 centrumanläggningar. Totalt bor runt 56 000 stockholmare i våra hyreslägenheter och vi är omkring 330 anställda.

Stockholms stads kommunfullmäktige beslutar om övergripande mål, riktlinjer och uppdrag för bolag inom kommunkoncernen. Stockholms stads budget, i vilken ägardirektiv i form av uppdrag från ägaren återfinns, är vårt övergripande styr-dokument.

Affärsidé

Bolagets affärsidé definierar vårt centrala och långsiktiga uppdrag. Svenska Bostäder ska ha ett varierat och attraktivt fastighetsbestånd för uthyrning till boende och verksamheter i Stockholm. På ett engagerat och affärsmässigt sätt skapar vi individuella och trygga lösningar för långsiktiga kundrelationer.

Vision och kundlöfte

Vår vision är att ha ”Sveriges nöjdaste kunder” och detta når vi genom vårt löfte ”Som en hyresvärd borde vara”. Under 2021 kommer en översyn att genomföras av vår vision och vårt kundlöfte.

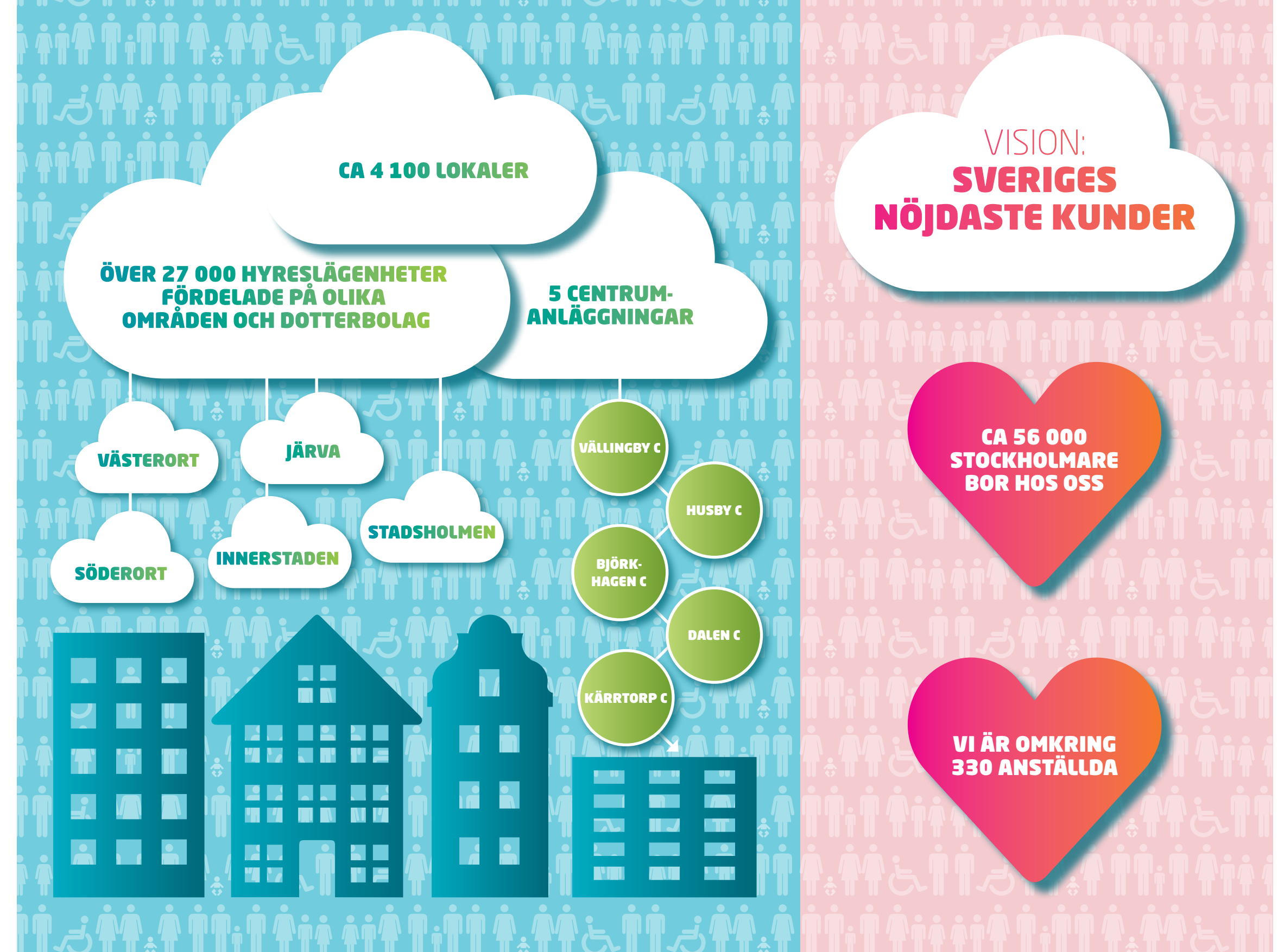
Värdegrund och ledord

Svenska Bostäder ska vara en arbetsplats där medarbetarna känner sig engagerade i sitt arbete, är stolta över sin arbetsgivare och där varje medarbetare ser sig själv som bärare av vår kultur.

Företagskulturen ska utvecklas efter våra ledord: *resultatorienterad, handlingskraftig, kommunikativ och lyhörd*. Visionen, kundlöftet och ledorden är styrande för hur vi bemöter varandra och andra och hur vi samarbetar internt och externt. Under 2021 planeras ett bolagsgenomgripande arbete med syftet att revidera de befintliga ledorden.

Varumärke

Svenska Bostäders varumärke har sin grund i tydlighet och enhetlighet i bolagets uppdrag och budskap, både internt och externt till kund och andra intressenter. Varumärket genomsyrar det vi säger och gör, för att vi ska nå vårt löfte ”Som en hyresvärd borde vara”. Ett starkt varumärke med högt förtroende har en stor påverkan på bolagets attraktionskraft och arbetsgivarvarumärke, som i sin tur är viktiga medel för att vi ska nå våra mål.



PÅ SVENSKA BOSTÄDER ÄR VI:

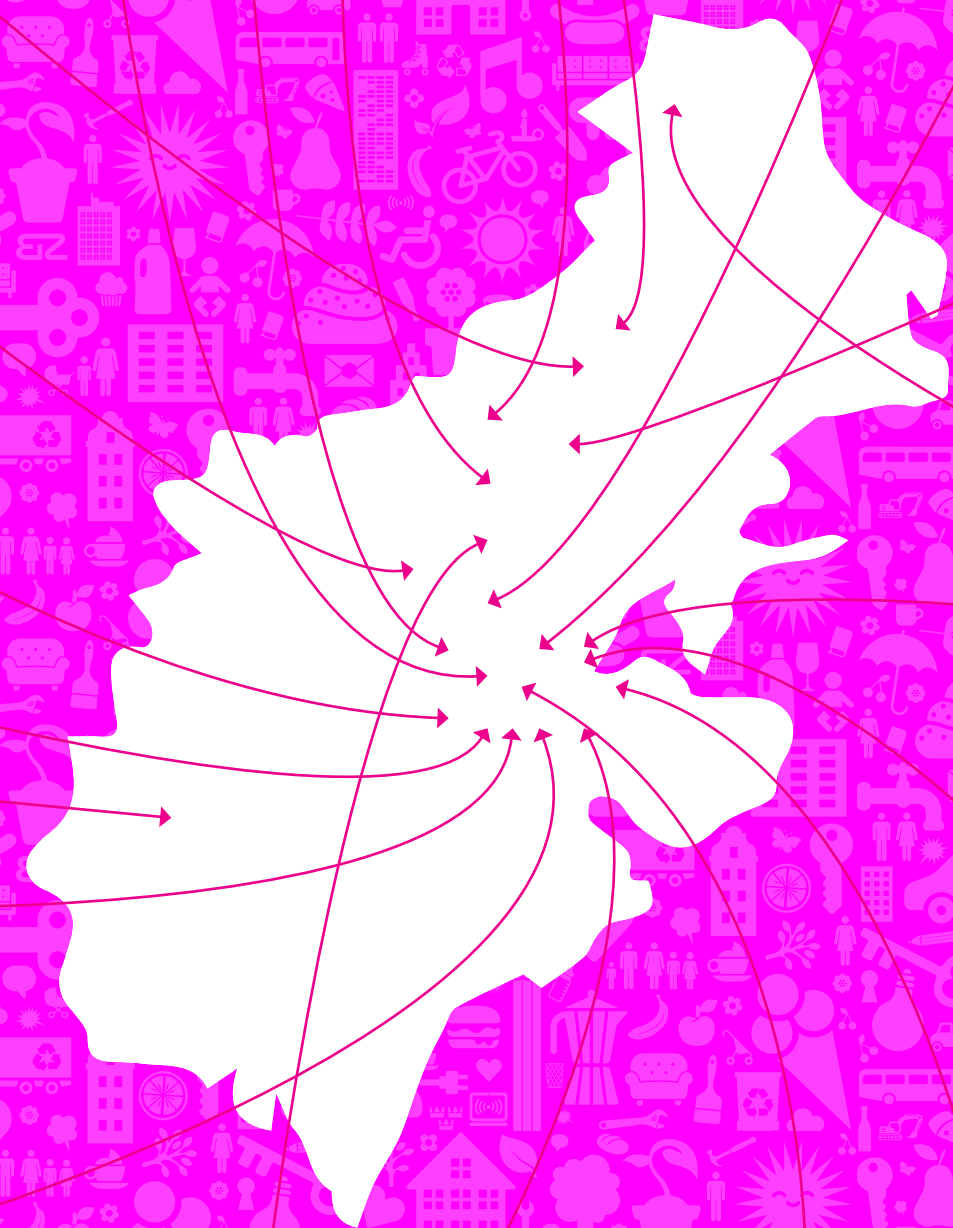
- **Resultatorienterade** Vi håller vad vi lovar.
- **Handlingskraftiga** Vi genomför de förändringar vi bestämt och tar snabbt itu med problem.
- **Kommunikativa** Vi är öppna och tydliga.
- **Lyhörda** Vi lyssnar på varandra och våra kunder och bjuder in till delaktighet i förändringar och förbättringar.

GLOBALISERING

HÅLLBARHET



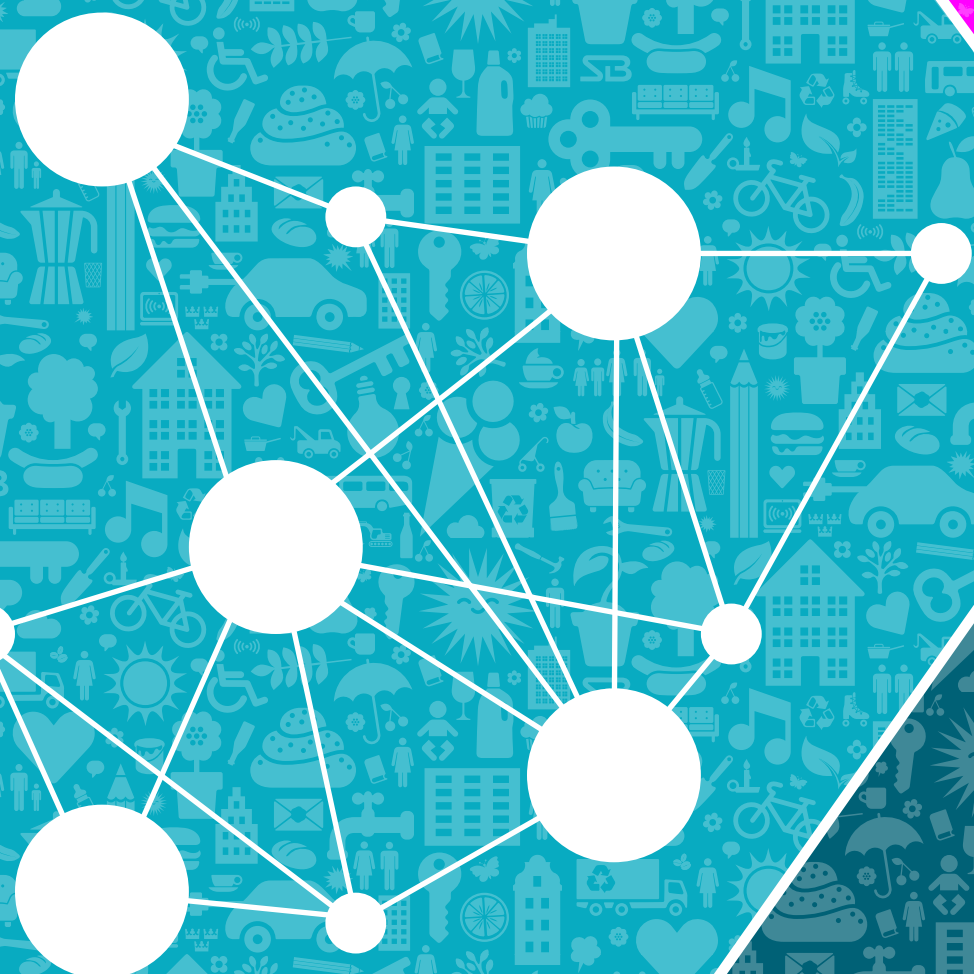
URBANISERING OCH
DEMOGRAFISKA FÖRÄNDRINGAR



INDIVIDUALISERING



DIGITALISERING OCH
TEKNIKUTVECKLING



OMVÄRLDSANALYS

Bolaget har under våren 2020 genomfört en omvärldsanalys. Ett arbete som löpande kommer att fortsätta. Syftet med analysen har varit att skapa förutsättningar för att:

- Kunna agera framtidsinriktat och strategiskt.
- Planera för att använda våra resurser så klokt som möjligt.
- Minska kunskapsglappet mellan nutid och framtid.
- Arbeta proaktivt - vi vill påverka den omvärld vi befinner oss i och inte bara anpassa oss efter den.

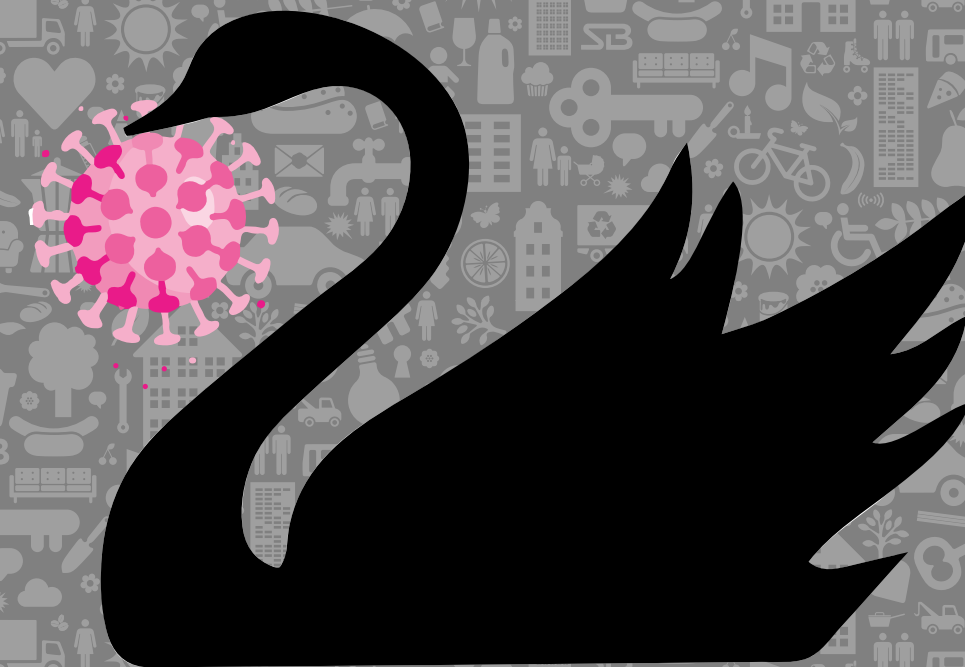
Megatrender

Megatrender är stora, globala omvälvande krafter som påverkar alla samhällen. Svenska Bostäder har i omvärldsanalysen identifierat fem megatrender och en "svart svan" (det vill säga en sällsynt och oförutsägbar händelse med omvälvande konsekvenser), som antingen redan nu formar eller kommer att forma om och påverka vår framtid genom att de har långtgående konsekvenser för vårt samhälle.

De megatrender som har identifierats är *globalisering, hållbarhet, urbanisering och demografiska förändringar, digitalisering och teknikutveckling, individualisering*, samt *den svarta svanen* – coronapandemin.

Hur Svenska Bostäder planerar att hantera dessa trender beskrivs under respektive av våra strategier.

DEN SVARTA SVANEN



En kortfattad sammanfattning av megatrenderna och de väsentligaste delarna av omvärldsanalysen återfinns i bilaga 2.

EKONOMISKA FÖRUTSÄTTNINGAR

Bolagets omsättning har ökat med närmare 450 mnkr de senaste 5 åren samtidigt som antalet lägenheter ökat med 1 580 stycken och lokaler med 200 stycken. De förhandlade hyreshöjningarna står för cirka 130 mnkr av ökningen, nyproduktion för cirka 180 mnkr, ombyggnation för cirka 40 mnkr, lokaler för cirka 85 mkr och bilplatser för cirka 15 mnkr.

Driftnettet har ökat med cirka 340 mnkr under perioden och resultat efter finansiella kostnader har ökat med närmare 160 mnkr. Att resultat efter finans ökat så pass lite i relation till driftnettet beror på att avskrivningarna ökat med cirka 190 mnkr och att de finansiella kostnaderna ökat med cirka 160 mnkr.

Bolagets soliditet har sjunkit från 58,6 procent 2016 till 47 procent 2019 kopplat till att belåningen ökar i samband med de investeringar som bolaget genomfört. Räntekostnaderna har under perioden sjunkit från 132 mnkr 2015 till 113 mnkr 2019 trots den ökade belåningen, tack vare den låga räntenivån.

Det ekonomiska värdet av vakanser, tomställningar på grund av ombyggnad/reparation och hyresnedsättningar uppgick till cirka 4,5 procent av hyresintäkterna under 2019.

Resultat, intäktsnivåer, olika kostnadsposter, och investeringar har också jämförts med andra stora allmännyttiga bolag i de största kommunerna i Sverige.

Analysen visar bland annat att resultatet per

kvadratmeter uthyrd yta för Svenska Bostäder är det lägsta bland de sex undersökta bolagen i de tre storstadsregionerna. Svenska Bostäders vinst uppgår till mellan 30 och 40 procent av de jämförande Stockholmsbolagens vinster, och mellan 60 och 70 procent jämfört med bolagen från de andra storstadsregionerna.

Det antas framförallt vara tre huvudsakliga orsaker till denna skillnad i resultatnivå:

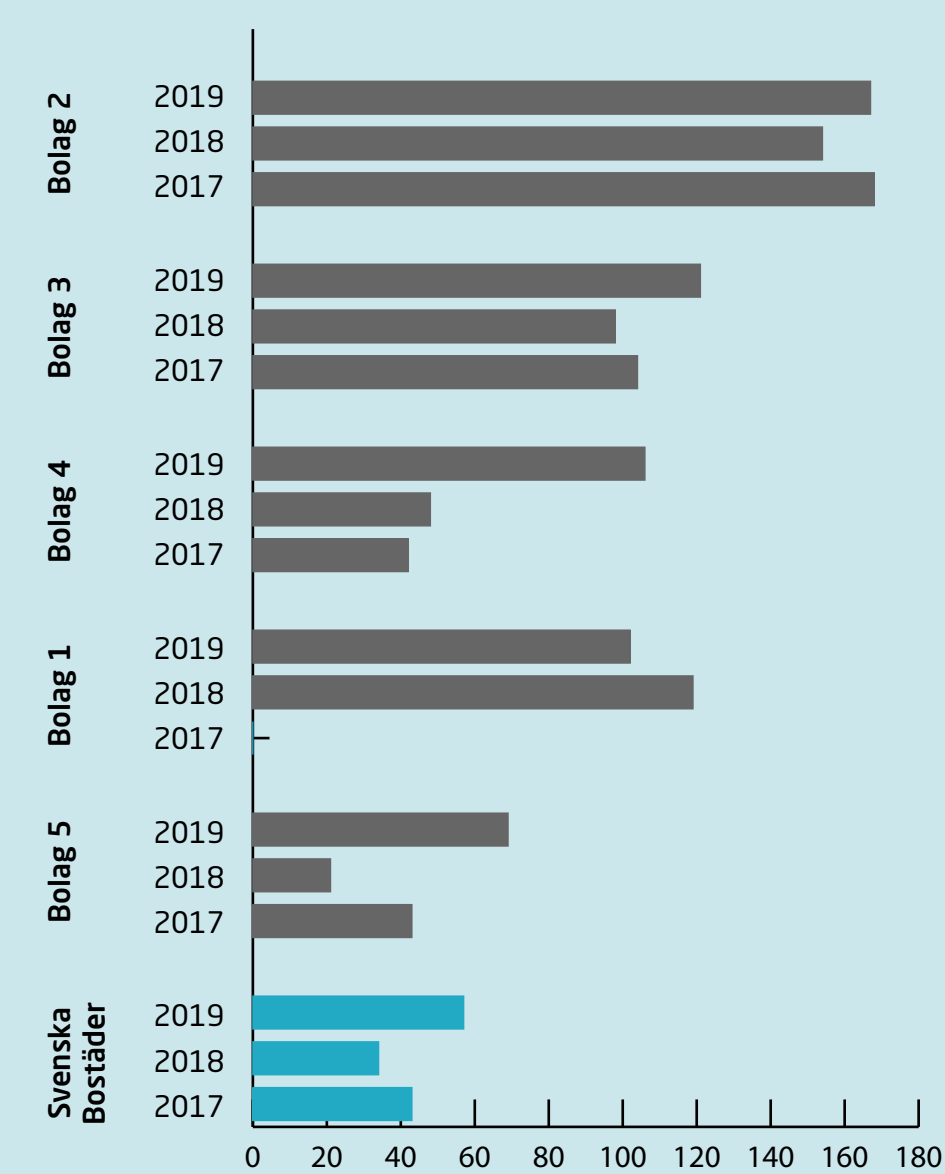
1. Hyresintäkterna, som främst är relevant att jämföra mellan Stockholmsbolagen, är cirka 50 kronor lägre per kvadratmeter för Svenska Bostäder trots att fastighetsstrukturerna är likbildiga med de andra bolagen. Därför kommer ett särskilt fokus ligga på att bättre förstå vad detta beror på, men också att säkerställa en relevant och rättvis hyresnivå framöver för bolaget. Projektet med Stockholmshyra syftar till detta, och andra strategiska åtgärder finns beskrivna längre fram i affärsplanen.

2. Underhållskostnaderna är relevanta att jämföra med alla andra storbolag i Sverige. Svenska Bostäder har i jämförelse med bolagen från de andra storstadsregionerna de högsta kostnaderna för underhåll. Underhållskostnaderna för Svenska Bostäder uppgår till mer än 800 kronor per kvadratmeter och år i snitt de senaste tre åren. De andra fem jämförbara bolagen underhåller för drygt 400 kronor per kvadratmeter. En ytterligare viktig

SVENSKA BOSTÄDER, RESULTAT 2015-2019

KONCERNEN	2019	2018	2017	2016	2015
Nettoomsättning, mnkr	3 033	2 850	2 784	2 653	2 585
Driftnetto, mnkr	1 333	1 169	1 145	996	994
Av- och nedskrivning av fastigheter	-828	-759	-717	-702	-639
Finansiella kostnader	-113	-123	-129	-123	-132
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER	310	211	217	101	152
Antal lägenheter	27 178	26 729	26 512	26 088	25 596
Antal lokaler	4 162	4 109	4 102	4 016	3 962
Antal bilplatser	10 236	10 328	10 326	10 782	10 697
INVESTERINGAR, mnkr					
Nyproduktion	1 148	1 098	890	878	907
Om- och tillbyggnad	924	1 448	1 580	1 541	1 785
Övriga investeringar	20	14	25	13	22
Summa investeringar	2 092	2 560	2 495	2 548	2 714
NYCKELTAL					
Lönsamhet					
Överskottsgrad %	41,7	39,2	38,2	35,6	36,5
Soliditet %	47,0	48,1	50,7	54,1	58,6
Belåningsgrad bokfört värde %	54,6	52,8	49,2	46,5	40,0

RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER (KR/KVM)



faktor att beakta är att Svenska Bostäder aktiverar (som investeringar) mer än 80 procent av sitt underhåll, när andra bolag istället tar en större andel av sin underhållskostnad som en direkt kostnad i resultaträkningen. Det finns därför ett stort behov av att analysera de kommande årens underhållsarbete i syfte att säkerställa att vi inte gör fel underhållsåtgärder. Ett arbete med att ta fram en underhållspolicy är påbörjat och blir ett viktigt inspel för att tydliggöra hur bolaget ska bedriva underhåll av fastigheterna framåt.

3. Avskrivningskostnaderna är också relevanta att jämföra med alla andra storbolag i Sverige. De höga underhållskostnaderna där Svenska Bostäder som ovan beskrivet aktiverar (som investeringar) mer än andra bolag, i kombination med höga nyproduktionsinvesteringar, har gett kraftigt ökade avskrivningar de senaste åren. Svenska Bostäder har, med undantag för ett av de jämförande bolagen, en avskrivning per kvadratmeter uthyrningsbar yta som kraftigt överstiger de andras.

EKONOMISKA FÖRUTSÄTTNINGAR, FORTS

Då investeringsbehoven fortsatt kommer att vara stora för bland annat klimatanpassning, fossilfrihet, trygghetsåtgärder och nyproduktion, blir prioriteringarna än viktigare. De stora investeringarna leder även till ökande räntekostnader, som tillsammans med avskrivningarna, kraftigt påverkar bolagets resultat. Dessa faktorer talar tydligt för att vi aktivt måste arbeta med vår ekonomi, för att säkra en långsiktigt hållbar ekonomi.

Scenarioanalys framåt

För att förstå hur bolagets ekonomiska utveckling kommer att se ut framåt, har ett antal scenarioanalyser genomförts. Ett antal antaganden har gjorts, och även om verkligheten troligen inte blir exakt som våra antaganden, kan scenariot här intill ändå tänkas utgöra en trolig utveckling.

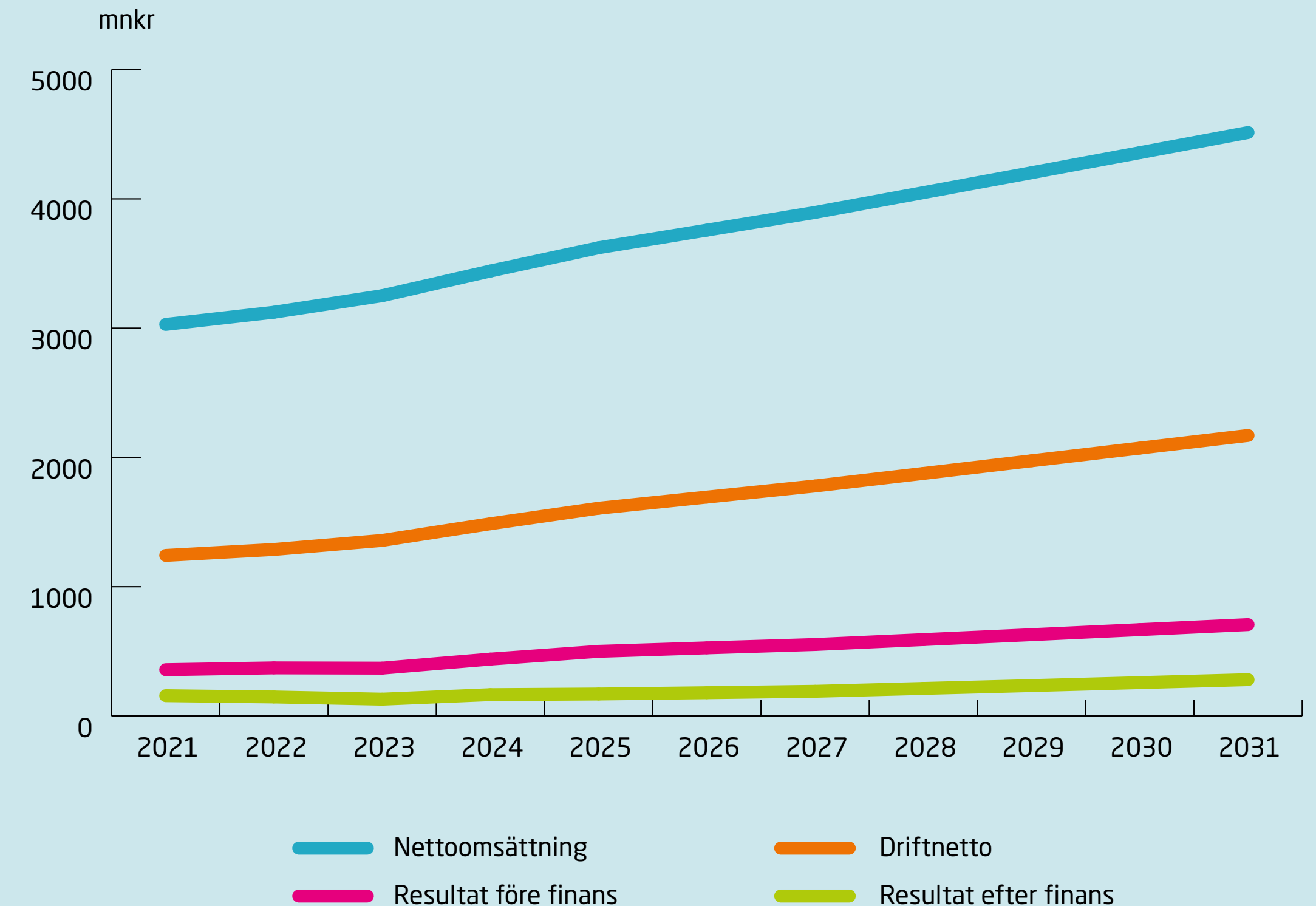
Scenariot visar att trots ökande intäkter ligger bolagets resultat efter finansiella poster kvar på samma nivå kopplat till att avskrivningarna och räntekostnaderna ökar. Skillnaden mellan driftnetto och resultat efter finans visar på hur stora avskrivningar från tidigare gjorda investeringar påverkar bolagets resultat.

Givet samma investeringstakt, självfinansieringsgrad, och räntenivå som i scenariot ovan, kommer bolagets skuld uppgå till drygt 30 mdkr år 2031, och de årliga finansiella kostnaderna uppgå till drygt 300 mnkr.

HYRESUTVECKLINGEN

För att se hur hyresutvecklingen påverkar bolagets resultat framåt, har olika scenarier studerats där den procentuella hyreshöjningen under olika år ändras till olika nivåer. I ett scenario där Svenska Bostäder inte skulle ha någon hyreshöjning under 10 år, skulle resultatet efter finansnetto år 2031 vara -330 mnkr att jämföra med ovan beskrivet scenario där motsvarande resultat är + 320 mnkr.

PROGNOS 2021-2031



STYRNING OCH UPPFÖLJNING

Stockholms stad

Kommunfullmäktige har beslutat om en långsiktig vision för Stockholms stad: Vision 2040 – Möjligheternas Stockholm. Med utgångspunkt 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. Uppföljning sker i tertialrapporter och verksamhetsberättelser.

Svenska Bostäder

Svenska Bostäders modell för styrning utgår ifrån en målstyrd verksamhet där affärsplanen ger den övergripande inriktningen för bolagets verksamhet.

Utifrån affärsplanen och budgetanvisningarna tar avdelningar/enheter/distrikt/Stadsholmen fram verksamhetsplaner, där mål och strategier bryts ned på respektive nivå till konkreta lokala aktiviteter.

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

Målen i verksamhetsplanerna bryts även ner till personliga mål och aktiviteter för respektive medarbetare. Framdriften på dessa följs upp regelbundet i avstämningssamtal och utvärderas vid utvecklingssamtalen. På så sätt kan varje medarbetare följa och förstå hur deras prestation bidrar till att uppfylla bolagets övergripande mål.

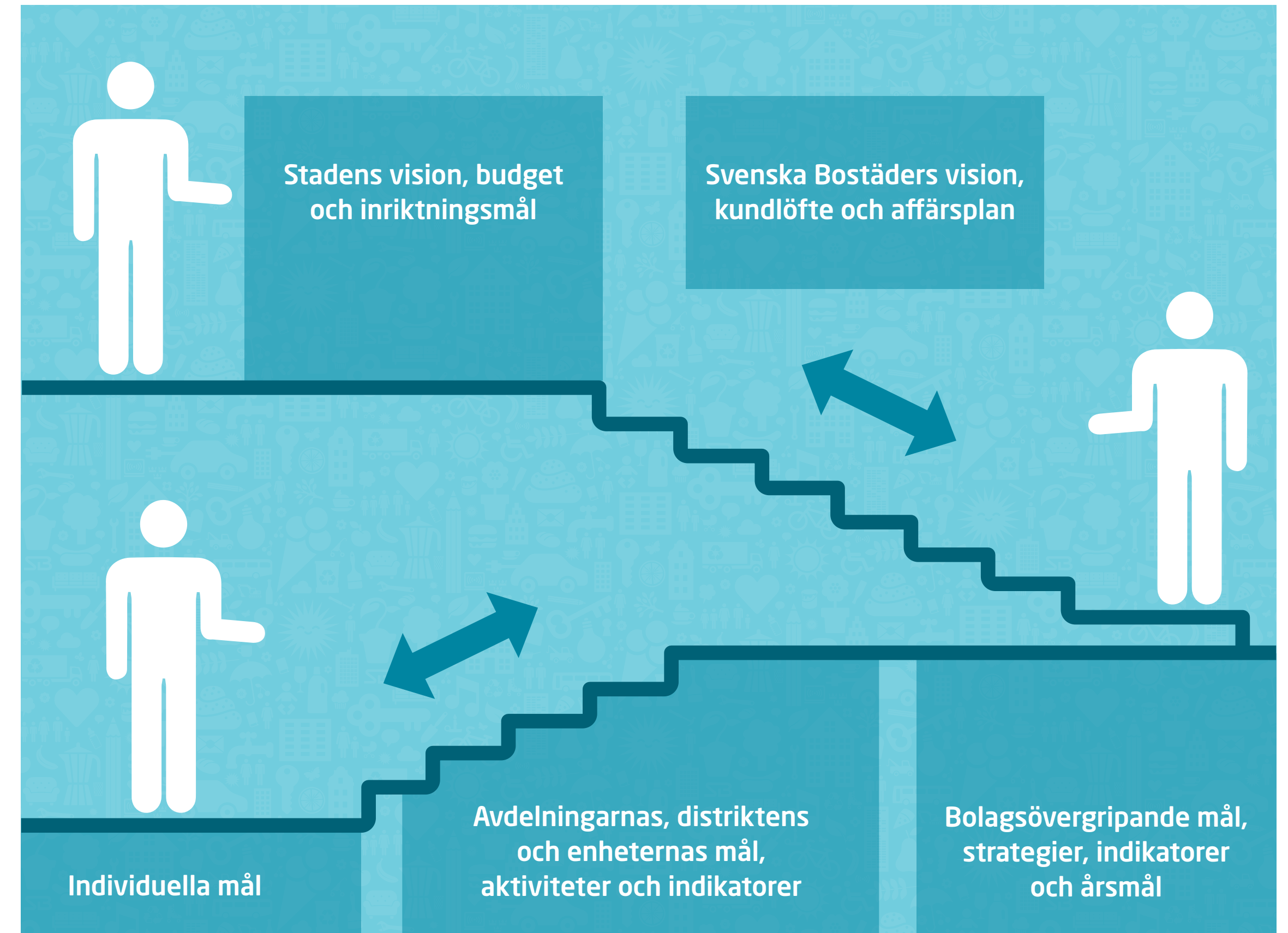
I samband med verksamhetsplaneringen ska väsentlighets- och riskanalyser tas fram med syftet att identifiera oönskade händelser (risker) som negativt påverkar verksamhetens möjlighet att nå sina mål. Utförligare information om väsentlighets- och riskanalys återfinns i bilaga 3. Indikatorer identifieras för att kontinuerligt följa upp och mäta vårt resultat och vår prestation.

Vårt ledningssystem

Syftet med Svenska Bostäders ledningssystem Verksam 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.

Svenska Bostäder har även en Verksamhetspolicy, som syftar till att ge vägledning kring förhållningssätt och en gemensam utgångspunkt för att förstå, följa och förbättra verksamheten.



Du kan läsa mer om både Verksam och Verksamhetspolicyn i bilaga 3.

MÅL OCH STRATEGIER

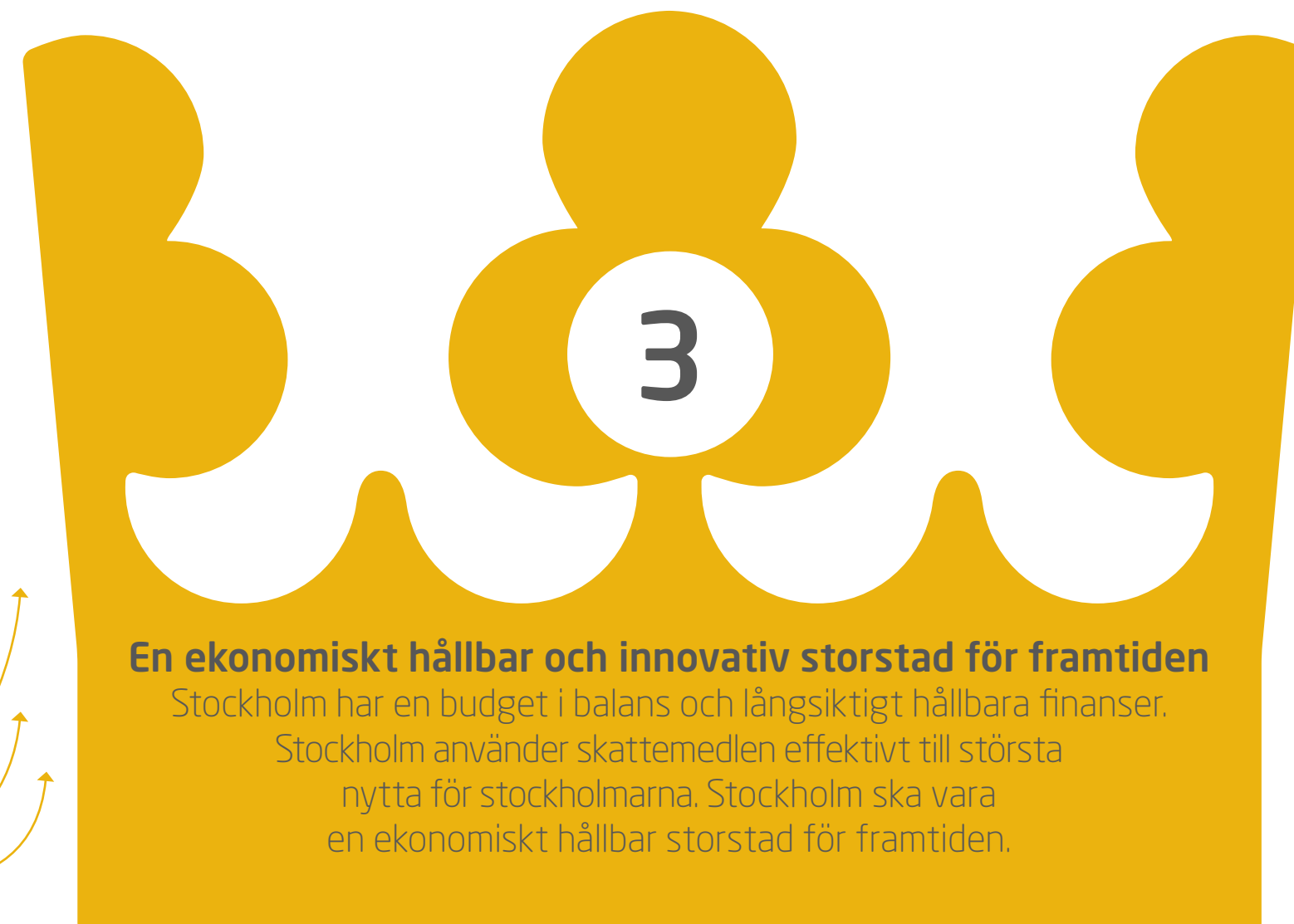
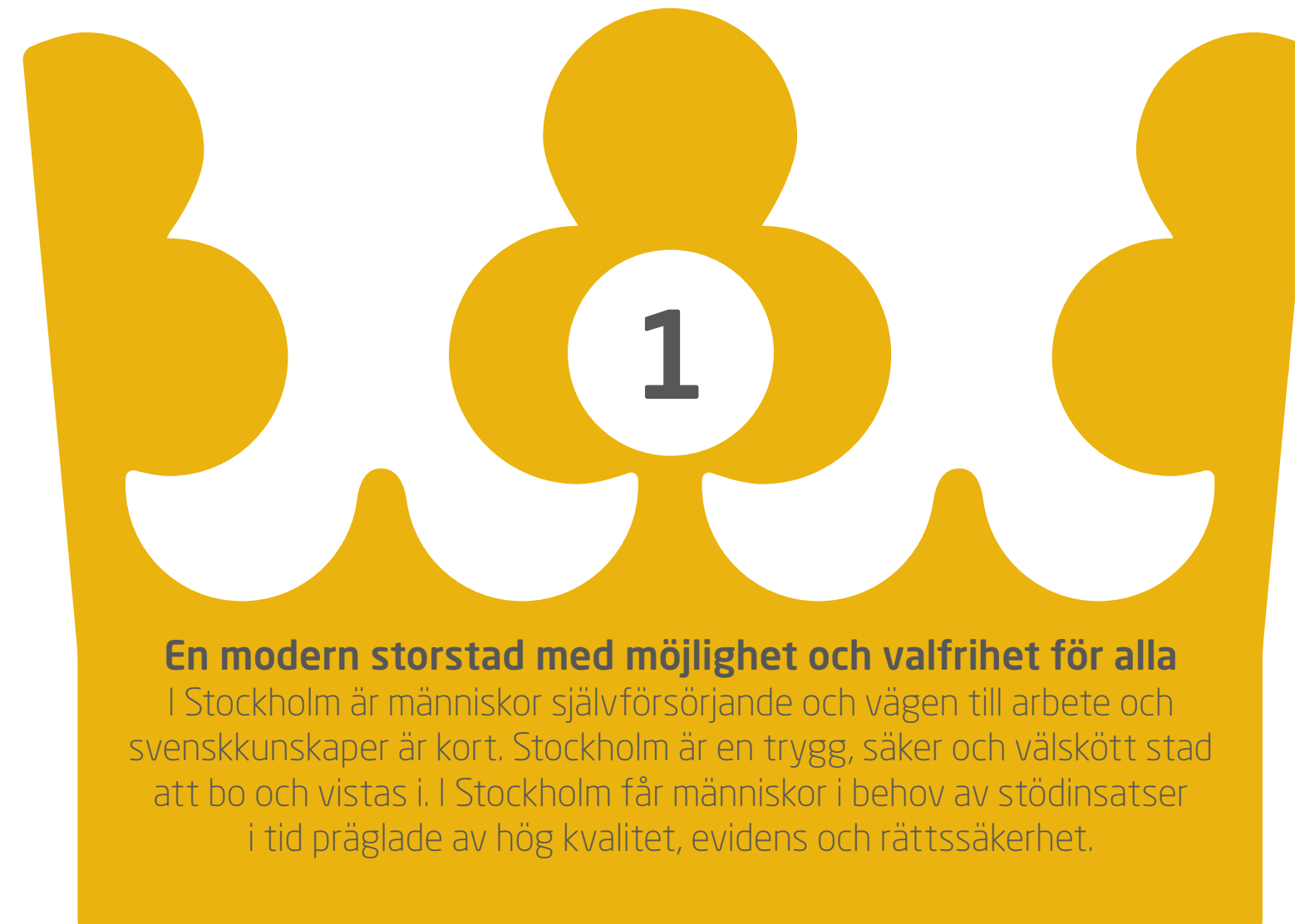
Ägarens mål och krav

I Stockholms stads långsiktiga vision (*Vision 2040 – Möjligheternas Stockholm*) har följande inriktningsmål slagits fast:

- **Mångsidig storstad för alla**
- **Hållbart, växande och dynamisk**
- **Smart och innovativ storstad**

Visionen beskriver Stockholm som en attraktiv stad med ett dynamiskt näringsliv. Det skapar en hög och hållbar tillväxt och ger förutsättningar för en fortsatt god välfärd och ett bra liv i stadens alla delar. Stockholm har också en stark ambition att vara en världsledande kunskapsregion där teknologi, kreativitet, öppenhet och mångfald samspelar med social sammanhållning och trygga levnadsförhållanden. Stockholms klimat- och miljöarbete ska vara världsledande. Stockholm har som huvudstad ett särskilt ansvar för utvecklingen inom dessa områden. Tillsammans är detta viktiga drivkrafter för en socialt, ekonomiskt och miljömässigt hållbar utveckling och för bevarande av demokratiska värden.

I Stockholms stads budget har tre inriktningsmål fastslagits (se bilden).



STOCKHOLMS STADS BUDGETS TRE INRIKTNINGSMÅL

Kopplat till inriktningsmålen i budgeten finns 12 delmål samt ett antal ägardirektiv som sträcker sig över tre år. Svenska Bostäders uppdrag och ägardirektiv i budgeten kan kortfattat beskrivas enligt följande:

Svenska Bostäder ska vara ekonomiskt starkt och drivas på ett allmännyttigt och affärsmässigt sätt. Bolaget ska medverka till att Stockholm får en väl fungerande bostadsmarknad som kännetecknas av trygghet, god rörlighet, tillgänglighet och rimliga hyror.

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.

Nyproduktion av bostäder ska ske kostnadseffektivt och bolagens lönsamhet ska öka genom effektiviseringar inom drift och administration. Bolaget ska öka sin egenfinansieringsgrad.

Bolaget ska verka för social hållbarhet och medverka till åtgärder för ökad trygghet och attraktivitet i stadsmiljön. Bolaget ska intensifiera sitt hållbarhetsarbete och aktivt arbeta för att uppnå målen i stadens miljöprogram och klimathandlingsplan.

Dotterbolaget AB Stadsholmen äger och förvaltar fastigheter av stort kulturhistoriskt värde. Bolaget ska förena kulturarvet med en långsiktig affärsmässighet.

Svenska Bostäders övergripande mål och strategier

För att på ett medvetet sätt bidra till att Stockholms stad närmar sig sin långsiktiga vision och budgetens inriktningsmål, och för att vi ska uppfylla vårt uppdrag och våra ägardirektiv, har fyra övergripande bolagsmål tagits fram.



Målen ska även tillse att vi på ett genomtänkt sätt kan möta och utvecklas i takt med den omvärld som vi har att förhålla oss till. Inget av målen är överordnat de andra, utan behöver balanseras mot varandra för att vi ska nå hela vägen fram.

De fyra övergripande bolagsmålen beskriver var vi vill vara år 2030. Till dem har 20 strategier tagits fram, vilka ska tydliggöra vad vi på tre års sikt måste göra för att närma oss målen – och i för-

längningen stadens övergripande mål. Under varje strategi finns beskrivningar av *viktiga fokusområden och förflyttningar*, det vill säga viktiga saker som vi redan gör idag men som det är nödvändigt att vi fortsätter med samt viktiga utvecklingsområden under kommande år.



ÖNSKAT LÄGE: VISIONSBESKRIVNING 2030

Svenska Bostäder erbjuder en flexibel service av hög kvalitet. Vi har genom digitala lösningar och datadrivet beslutsfattande ökat vår tillgänglighet samtidigt som vi med utgångspunkt i kundernas behov har utvecklat och utökat vårt service- och tjänsteutbud. Hyresgästerna kan nå oss när det passar dem och de får snabb och effektiv hjälp i ett kundanpassat flöde. Genom analyser och frekventa kundundersökningar kan vi förutspå och tidigt upptäcka behov och därigenom proaktivt erbjuda nya tjänster och genomföra nödvändiga åtgärder.

Ett viktigt synsätt i vårt arbete är att vi ser våra fastigheter som en plattform. Med det menar vi att de ska fungera som nav som vi kan koppla olika typer av kundorienterade tjänster till. Kunderna kan enkelt, genom en samlad digital lösning, ta del av hela vårt service- och tjänsteerbjudande.

Det betyder även att vi genom den senaste tekniken ständigt får information om våra fastigheter, vilket gör oss mer proaktiva och effektiva. Vi har därför väldigt få felanmälningar, eftersom att vi i många fall både upptäcker felen och åtgärdar dem innan hyresgästerna märkt något.

De digitala verktygen ersätter inte det personliga mötet och vikten av ett gott bemötandet. Vårt bemötande är professionellt och respektfullt, oavsett vem vi kommunicerar med, och den service vi ger är likvärdig över hela staden.

Vi har utvecklat en form av närhetsbaserad service, där vi genom smarta arbetssätt och effektiva logistiska flöden har minskat behovet av resor.

Våra medarbetare kan därför lägga en större del av sin tid på att vara närvarande i områdena och skapa goda relationer med våra hyresgäster.

Våra bostads- och lokalhyresgäster trivs och vi har hög kundnöjdhet avseende boendet, boendemiljön, lokalen och kundservicen.

**Vår service är kundorienterad,
proaktiv och effektiv**



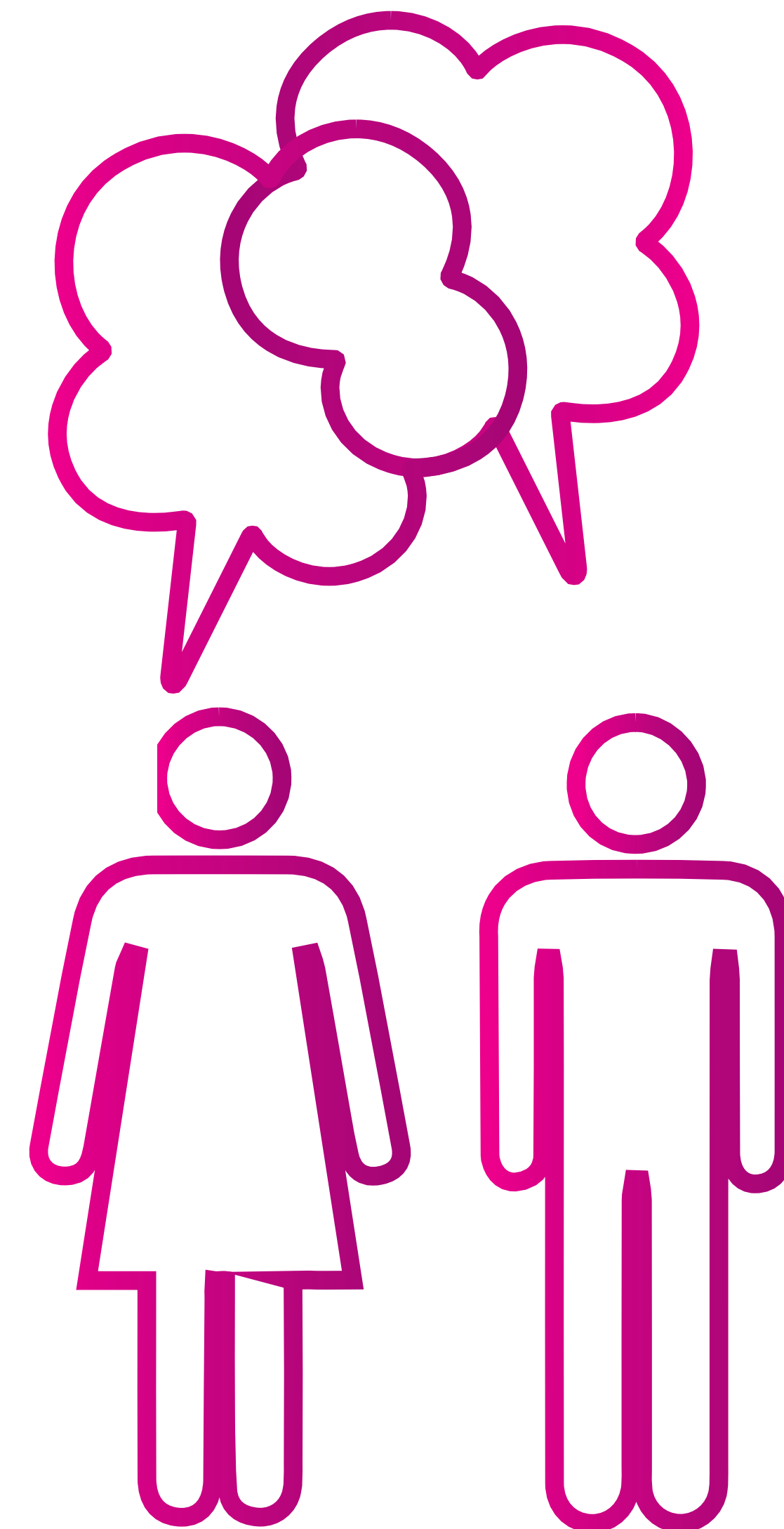
Vi är tillgängliga, kommunicerar och bygger relationer på ett effektivt sätt

- Vi fortsätter att bygga förtroende genom den vardagliga förvaltningen, när vi möter hyresgästerna i våra områden, vid uthyrning, i samtal med vårt kundcenter och vid besök i våra receptioner.
- Vi ska vara en kommunikativ organisation och utveckla vår kommunikativa förmåga genom att i högre utsträckning använda klarspråk och samordna vår kommunikation i olika kanaler.
- Vi ska göra en kundresekartläggning med syfte att få underlag för att öka vårt kundfokus. Genom att skapa en bättre förståelse för våra hyresgästers kundupplevelse kan vi utveckla e-tjänster och alternativa kommunikationskanaler för att öka vår tillgänglighet.
- Vi ska förstärka vår förmåga att möta varje individ utifrån hens individuella situation, bakgrund och erfarenhet.
- Vi ska fokusera på att minska skillnaderna i kundnöjdhet mellan olika områden och fokusera på de områdena med störst förbättringsbehov.

Vårt serviceerbjudande är flexibelt och utgår från kunskap om kundernas behov

- Vårt kundcenter är en mycket viktig del i servicearbetet gentemot våra hyresgäster. Vi bevarar därför vår höga tillgänglighet i kundcenter samtidigt som vi breddar sätten att komma i kontakt med oss.
- Vi fortsätter att årligen utföra en kundundersökning och resultatet av den fungerar som underlag för vilka åtgärder vi ska utföra i respektive fastighet.
- Vi ska mer frekvent genomföra omvärldsanalyser och både kvalitativa och kvantitativa mätningar av hur våra kunder upplever oss, för att snabbare kunna förändra vårt erbjudande utifrån trender och de synpunkter som kommer in.
- Vi ska utveckla möjligheten att låta hyresgästernas feedback ligga till grund för nya idéer, förbättringar och utveckling av nya tjänster.
- Vi ska erbjuda hyresgäster möjligheten till fler individuella tillval i sin bostad och ge dem möjlighet att i högre utsträckning påverka sin hyresnivå.

- Vi ska förbättra vår tillgänglighet genom digitala lösningar, öka kundens möjlighet att själv lösa sitt ärende och öka lösningsgraden i första kontakten med oss.
- Vi ska öka vår kunskap om psykisk ohälsa och veta hur vi ska agera vid misstanke om våld i nära relationer.



Vår service är kundorienterad,
proaktiv och effektiv

STRATEGISKA RISKER INOM MÅLET

- **Informations- & IT-säkerhet:** Eventuella brister kan leda till att känslig information sprids eller att vi inte lever upp till gällande lagkrav.
- **Fastighetsfel och störningar i kommunikationssystem eller fastighetssystem:** Försvårar fastighetsförvaltning, drift och felanmälan vilket är grundläggande för vår verksamhet.

INDIKATORER INOM MÅLOMRÅDET

Indikator	Utfall 2020	Mål 2021	Mål 2022	Mål 2023
Serviceindex bostäder	81,9	82,5	83,0	83,5
Serviceindex lokaler	80,0	80,5	81,0	81,5
Index Ta kunden på allvar	86,6	87,0	88,0	89,0



UTVECKLINGS- OCH INNOVATIONSPROJEKT INOM MÅLOMRÅDET

Utveckla den digitala kundresan:
Målet är att skapa en samlad digital lösning som innebär nya e-tjänster och att hyresgästerna kan ta del av hela vårt service- och tjänsteutbud på ett ställe.



Foto: Cherstin Andersson

ÖNSKAT LÄGE: VISIONSBESKRIVNING 2030

Svenska Bostäders verksamhet påverkar i hög utsträckning samhället och framför allt det lokalsamhälle där våra bostäder, lokaler och hyresgäster finns. Vi sätter därför människan i centrum när vi tar hand om och utvecklar våra stadsmiljöer och fastigheter.

För oss betyder det att vi bedriver ett aktivt boendesocialt arbete, att vi har stärkt och utvecklat hyresgästernas inflytande över sitt boende, att vi med utgångspunkt i kundernas behov har ökat vår tillgänglighet, att vi genomför socioekonomiska konsekvensanalyser i all vår ny- och ombyggnation, och att vi genom hög närvaro och dialog har goda relationer med våra hyresgäster.

Vi har ett stort fokus på livet mellan husen. Vi har därför fördjupat våra strategiska samarbeten med andra delar av staden, myndigheter, andra fastighetsägare, föreningsliv, civilsamhälle och näringsliv då det är en förutsättning för att våra hyresgäster ska kunna ha ett bra boende i ett tryggt och säkert bostadsområde. Våra lokaler erbjuder ett attraktivt boendekomplement.

Vårt trygghetsarbete innehåller både preventiva och situationella åtgärder och utgår ifrån aktuell data, kartläggningar, orsaksanalyser och väl övervägda åtgärder.

Våra hyresgäster bor i säkra, hela och rena fastigheter och områden. För att nå dit har vi fortsatt att aktivt arbeta med ronderingar och snabba åtgärder i den fysiska miljön, samtidigt som vi förstärkt våra fysiska säkerhets- och trygghetsskapande åtgärder i fastigheterna. Alla våra fastigheter och områden

ska vara så attraktiva att alla ska kunna tänka sig att bo eller verka i alla våra hus.

Genom att jobba mot denna framtidsbild, är vi starkt bidragande till att vända utvecklingen i utsatta och särskilt utsatta områden.

**Våra stadsmiljöer och fastigheter
är hållbara och trygga**



Vi arbetar aktivt för att öka säkerheten i och kring våra fastigheter

- Vi är synliga och ronderar våra områden för att säkerställa att de är hela, rena och snygga.
- Vi stärker successivt vårt skalskydd med trygghets-skapande lösningar.
- Vi ska friställa fler lägenheter genom att allokera tydliga resurser för arbetet med oriktiga hyres-förhållanden och förstärka styrningen och samordning av de medarbetare som arbetar med detta.
- Vi ska förstärka och utveckla vår störningshantering.
- Vi ska förtydliga våra rutiner för orosanmälningar och hur vi ska agera när vi upptäcker oegentligheter i form av till exempel våldsbejakande extremism, prostitution eller våld i nära relationer i våra fastigheter.
- Vi ska fördjupa vårt samarbete med Storstockholms Brandförsvär och deras brandinstruktörer för att nå ut till skolor, föreningar och genomföra informations-aktiviteter för att minska riskerna för brand i våra fastigheter. Våra bovärdar ska utbildas ytterligare för att kunna genomföra delar av det systematiska brandskyddsarbetet.
- Vi ska successivt bygga bort otrygga miljöer och inkludera ett barnperspektiv, jämställdhetsperspektiv och tillgänglighetsperspektiv i våra åtgärder.
- Vi ska hantera trygghetsfrågor redan i projekteringen av ombyggnationer och nyproduktioner, och utveckla vårt arbete med trygghetsbesiktningar.

Vi skapar strategiska samarbeten med staden, myndigheter, fastighets-ägarföreningar, näringsliv och civil-samhället

- Vi fortsätter vårt aktiva engagemang i lokala fastighets-ägarföreningar, brottsförebyggande råd och arbetet med olika former av platssamverkan.
- Vi samverkar nära polis och andra myndigheter i situationer och områden där det finns risk för kriminalitet i och kring våra fastigheter.
- Vi ska utveckla våra riktlinjer och systematisera vår uppföljning kring samarbeten med föreningsliv och civilsamhälle.

Vi utvecklar våra centrum, lokaler och stärker det lokala näringslivet

- I de centrumanläggningar som vi äger arbetar vi aktivt med trygghetsskapande åtgärder, genom löpande rondering för att se till att det är rent och snyggt, nära samarbete med våra lokalhyresgäster och trygghetsskapande fysiska åtgärder och lokalanpassningar.
- Vi har en medveten urvalsprocess gällande nya lokalhyresgäster för att säkerställa att vi får rätt verksamhet till rätt plats. Inom detta, förstärker vi vårt arbete med att säkerställa att våra lokaler hyrs ut till aktörer som står bakom jämställdhet, demokratiska principer och mänskliga rättigheter.

- Vi ska stärka tryggheten i våra centrum och lokaler genom att utveckla vårt samarbete med lokala företagarföreningar.

- Vi ska öka möjligheten till en flexibel användning av våra lokaler för att mer aktivt kunna anpassa oss till en förändrad lokalefterfrågan.

Vi är öppna och involverar våra hyres-gäster i utvecklingen av våra områden

- Vi fortsätter, och stärker ytterligare, vårt långsiktiga arbete där vi tillsammans med andra aktörer och våra hyresgäster bidrar till att öka upplevelsen av trygghet genom exempelvis gårdsföreningar, temadagar, nattvandringar och trygghetsvandringar.
- Vi ska skapa förbättrade och förenklade möjligheter för hyresgäster att kunna uttrycka synpunkter om sitt boende. Vi är öppna och tar till oss den feedback som vi får från våra hyresgäster med förslag till förbättringar.
- Vi ska genomföra hyresgästdialoger på olika teman för att fördjupa vår kunskap om hyresgästernas behov och förväntningar.
- Vi ska utveckla hyresgästsamråd vid upprustningar och ombyggnadsprojekt för att säkerställa att fler röster hörs och att hyresgästerna får förbättrad möjlighet att påverka standarden och boendekostnaden för sin lägenhet. Det gör vi bland annat genom att bygga vidare på vårt framgångsrika arbetssätt med samråd på Järva.
- Vi ska öka vår förmåga att till exempel genom AI, analysera, kommunicera och följa upp data och information som vi samlar in om hur hyresgästerna upplever oss som hyresvärd.

Vi tar ett socioekonomiskt ansvar i våra områden

- Vi stärker vårt engagemang i Integrationspakten och bidrar till att utlandsfödda stockholmare snabbt etableras på arbetsmarknaden.
- Vi ska utveckla arbetssätten för att hantera sociala frågor i projekt, till exempel genom sociala konsekvensanalyser och barnperspektiv.
- Vi ska bidra till att få fler i arbete genom att stärka vårt mottagande av praktik- och ferieungdomar, och förstärka möjligheterna både för hyresgäster och för personer som står långt från arbetsmarknaden att få arbetslivserfarenhet hos oss eller våra entreprenörer.

Våra stadsmiljöer och fastigheter
är hållbara och *trygga*

STRATEGISKA RISKER INOM MÅLET

- **Hot och våld:** Ökad social oro kan öka otryggheten – både för boende och Svenska Bostäders medarbetare.
- **Fastighetsbrand:** En omfattande brand i en fastighet tar stora resurser i anspråk och är något som involverar flera olika delar av organisationen.

INDIKATORER INOM MÅLOMRÅDET

Indikator	Utfall 2020	Mål 2021	Mål 2022	Mål 2023
Produktindex bostäder	78,4	78,0	78,2	78,5
Produktindex lokaler	74,5	75,5	75,7	76,0
Trygghetsindex	79,1	79,5	80,0	80,5
Index Rent och snyggt	80,2	80,5	80,7	81,0
Antal friställda lägenheter från otillåten uthyrning		125	175	200





ÖNSKAT LÄGE: VISIONSBESKRIVNING 2030

Svenska Bostäder erbjuder attraktiva och hållbara bostäder *för alla*. Det gäller både de befintliga, såväl som nybyggda bostäder. Vi erbjuder hem i olika delar av staden, i olika storlekar, i olika former av eget eller delat boende, och till olika hyresnivåer. Våra bostäder är tillgängliga för alla.

Vid eventuellt behov av att välja, tillför vi hellre nya kvalitativa hem och till rimliga boendekostnader, än att bygga många nya hem. Kvalitet är viktigare än kvantitet i nybyggnationen. Ambitionen är dock att kunna kombinera dessa två perspektiv. I syfte att kunna erbjuda nya hem till rimliga boendekostnader, jobbar vi tillsammans med andra aktörer för att hitta innovativa metoder och lösningar.

Den dagliga förvaltningen av våra fastigheter och områden innehåller ett stort socialt ansvarstagande i kombination med att ta ansvar för det tekniska fastighetsägaransvaret. Det innebär bland annat att vi renoverar vårt bestånd varsamt, och med ett starkt fokus på de boendes perspektiv.

För att åstadkomma god ekologisk hållbarhet agerar vi för att främja cirkulär ekonomi och använder livscykelanalyser (LCA) i både ny- och ombyggnation. Samtidigt underlättar vi för våra hyresgäster att göra miljö- och klimatsmarta val. Våra arbetssätt bidrar till minskad klimatpåverkan, effektiv avfallshantering, sund inomhusmiljö samt fastigheter och material utan farliga ämnen.

Vi arbetar även aktivt med att klimatsäkra och

anpassa våra fastigheter för att kunna möta klimatförändringarna. Bolagets verksamhet ska vara fossilfri 2030.

**Våra stadsmiljöer och fastigheter
är *hållbara* och trygga**



Vi bygger innovativt, med kvalitet och med låg klimatpåverkan

- Vi utvecklar arbetet med att söka markanvisningar och på andra innovativa sätt hitta vägar att tillskapa nya lägenheter.
- Vi fortsätter att effektivisera stadsbyggnadsprocessen och ökar innovationsgraden i projekten, bland annat genom Stockholmshus och Snabba hus.
- Vi ska utveckla arbetssätten med livscykelanalyser i såväl ny- som ombyggnation samt öka kunskaperna om produktionsmetoder och byggmaterial för att göra medvetna val som minskar klimatpåverkan från vår ny- och ombyggnation.
- Vi ska utöka de åtgärder som vidtas vid nybyggnation, samt testa och utvärdera ny teknik, för att nå energiprestandanivåer under 55 kWh/m² Atemp och på sikt byggnader med neutral eller negativ nettoanvändning av uppvärmningsenergi.
- Vi ska ta steget mot högre grad av digitalisering och analysera vilka möjligheter uppkopplade och sammankopplade system kan innebära för oss. Målet är nya affärsmöjligheter, nya arbetssätt och en mer proaktiv fastighetsförvaltning och drift. I det ingår digitala funktioner som hyresgästerna också har nytta av.

Vi utvecklar vårt fastighetsbestånd varsamt och långsiktigt

- Vi utarbetar och implementerar en långsiktig underhållsstrategi med inriktning varsam renovering där fastighetsägaransvar, ekonomisk påverkan, klimatpåverkan och boendes upplevelse står i fokus.
- Vi använder Byggvarubedömningen för att styra mot fastigheter och material utan farliga ämnen, både i den interna verksamheten och när vi ställer krav vid upphandling.
- Vi fortsätter vårt systematiska arbete med att säkerställa en sund inomhusmiljö för våra hyresgäster.

Vi klimatanpassar våra fastigheter och minskar vår klimatpåverkan

- Vi vidareutvecklar bolagets interna miljö- och klimat-handlingsplan, och tar fram en ny plan för hur bolaget ska nå fossilfrihet 2030.
- Vi fortsätter att energieffektivisera befintligt bestånd i enlighet med bolagets energiplan samt genom en aktiv och utvecklad fastighetsdrift.
- Vi samarbetar med leverantörer av fjärrvärme och el för att kapa effekttoppar och förbättra bränslemixen samt köper fastighetsel som klassas som Bra Miljöval.
- Vi elektrifierar den interna fordonsflottan och minskar behovet av våra egna resor.
- Vi ska utveckla det förebyggande arbetet mot negativa effekter av skyfall och värmeböljor i vår ny- och ombyggnation. Vi tar fram en åtgärdsplan och påbörjar genomförandet av klimatanpassningsåtgärder i det befintliga beståndet.
- Vi ska fördubbla installerad effekt för solenergi-produktion till och med 2023.

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

- Vi tillhandahåller fastighetsnära insamling av käll-sorterat material och bygger ut systemen för insamling av matavfall.
- Vi ska utöka möjligheten för våra hyresgäster att ladda elbil i det befintliga beståndet.
- Vi ska utveckla koncept för mobilitets- och delningstjänster som erbjuds hyresgästerna.

Våra stadsmiljöer och fastigheter
är *hållbara* och trygga

STRATEGISKA RISKER INOM MÅLET

- **Arbetsplatsolyckor:** Innebär fara för liv och hälsa samt påverkar vårt varumärke negativt.
- **Oförutsedda händelser:** Exempelvis miljöfaktorer, såsom miljöfarliga ämnen i mark eller läckage som kräver sanering, ger ökade kostnader och försämrad miljö.
- **Förskjutna tidplaner och brist på byggbar mark:** Ökar kostnader och minskar möjligheterna till att vi ska nå våra mål.
- **Högkonjunktur och konkurrens om entreprenörer:** Kan leda till att det är svårt att få in anbud eller att vi får för höga anbud.

INDIKATORER INOM MÅLOMRÅDET

Indikator	Utfall 2020	Mål 2021	Mål 2022	Mål 2023
Antal påbörjade bostäder i nyproduktion ¹⁾	389	>200	>200	>200
Energianvändning nyproducerade byggnader, kWh/m ² (Atemp)	64	64	55	55
Antal färdigställda bostäder i nyproduktion ²⁾	289	400	-	-
Köpt energi, kWh/m ² (BOA, LOA)	147,7	147,0	145,0	143,0
Andel lägenheter med tillgång till matavfallsinsamling ³⁾	48	55	60	70

1) Gjuten bottenplatta

2) Inflyttad lägenhet

3) I de fall system för separat insamling inte är möjlig, förlitas på att "gröna påsen" kommer kunna införas senast år 2023.



UTVECKLINGS- OCH INNOVATIONSProjekt
INOM MÅLOMRÅDET

Pilot Digitalisering Hagastaden:

Målet är att bygga moderna, smarta och uppkopplade bostäder för studenter med framsynta hållbarhetslösningar till en rimlig kostnad.

Underhållsstrategi:

Målet är att säkerställa att bolaget långsiktigt klarar av sitt fastighetsägaransvar, att den ekonomiska påverkan och klimatpåverkan blir så låg som möjligt, och att boendeupplevelsen blir så god som möjlig.

Svenska Bostäder är ett kommunägt bolag, med ett allmännyttigt uppdrag, som verkar på affärsmässiga villkor. Vi kombinerar de två perspektiven, där det primära syftet med de affärsmässiga villkoren är att ge bolaget förutsättningar att uppfylla sitt allmännyttiga uppdrag. Genom en långsiktigt hållbar ekonomi och lönsamhet, ges möjligheter att erbjuda ett bra boende med nöjda hyresgäster.

Vi arbetar systematiskt med att utveckla både befintliga och nya affärsmodeller, till exempel genom att vi erbjuder nya tjänster och koncept och genom att vi säkerställer rätt hyra inom ramen för gällande hyressättningssystem. Ett exempel är att vi har implementerat Stockholmshyra, vars syfte är att nå rätt och rättvis hyra samtidigt som de boende har möjlighet att förstå hur hyran sätts.

Vi gör rätt investeringar som över tid utvecklar värdet på fastighetsbeståndet, där de ekonomiska satsningarna leder till attraktiva boenden och bostadsområden. Investeringsbesluten baseras på investeringskalkyler, riskanalyser samt livscykelkostnadsanalyser (LCC), och de efterföljande projekten följer sin plan utan nedskrivningar eller avvikelser.

En nogsam prioritering bland investeringarna är nödvändig för att hushålla på investeringsmedel. Därför har bolaget långsiktiga investeringsplaner med en tydlig prioriteringsordning.

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

Digitalisering och automatisering av processer har skapat möjligheter till ökad intern effektivitet

inom bland annat områdena fastighetsdrift, administration, inköp och kundkommunikation, där de digitala stöden har sänkt kostnaderna och ökat kundnöjdheten.

Datakvaliteten i våra system håller hög kvalitet vilket har gett oss möjligheten till ett mer data-drivet beslutsfattande och vi har genom ständiga förbättringar och sidledsansvar skapat effektiva interna processer och rutiner.

En annan viktig ekonomisk hållbarhetsfråga är antikorruption. Den stora inköpsvolymen, att vi förmedlar en av de mest eftertraktade produkterna i Stockholm – lägenheter – gör frågan högaktuell. För att säkerställa att vi bidrar på ett positivt sätt utbildar vi våra medarbetare kontinuerligt i antikorruption och har en visselblåsarfunktion om någon upptäcker oegentligheter.

Vår ekonomi är långsiktigt hållbar



Vi arbetar aktivt med affärsmodeller och att säkerställa rätt intäkter

- Vi arbetar med att minimera ledtider för tomställda objekt i samband med ombyggnad/reparation samt även med att minska vår vakansgrad för outhyrda objekt.
- Vi jobbar för att kunna implementera systematik i hyressättningen, till exempel Stockholmshyra.
- Vi ska undersöka möjligheter till nya intäkter via nya affärsmodeller. Det kan bland annat handla om att etablera nya tjänster tillsammans med samarbetspartners där fastigheten är en plattform.
- Vi analyserar löpande våra möjligheter till ökade intäkter utifrån befintliga överenskommelser/avtal och lagstiftning.
- Vi ska undersöka våra möjligheter till extern finansiering genom till exempel EU- eller statsbidrag.



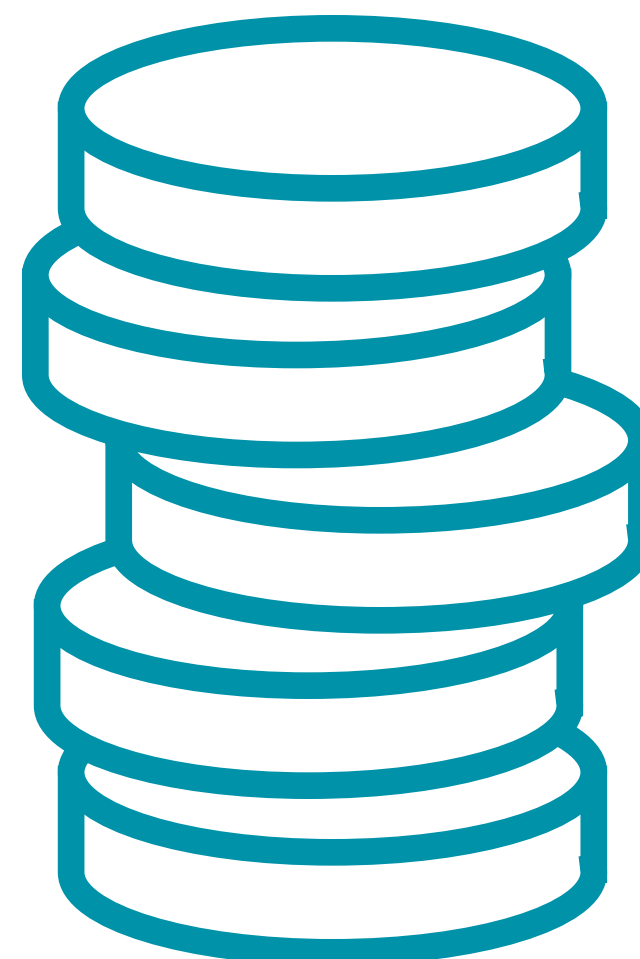
Vi använder varje krona på ett klokt sätt

- Vi har en tydlig ekonomistyrningsmodell där åtgärdsplaner tas fram vid avvikelser. Modellen ses över för att bli mer nyckeltalsbaserad och med modernare systemstöd.
- Vi använder bolagets pengar med samma varsamhet som våra egna.
- Vi samverkar med systerbolagen i syfte att hitta verksamhetsförbättringar och effektiviseringar genom till exempel förbättrade styr- och arbetsformer, smartare tekniska lösningar och systematiska jämförelser.
- Vi ska ha god kontroll över våra inköp, beställningar och leveranser. Bra upphandlingar bidrar till en god kvalitet, håller nere våra kostnader samt främjar innovation och ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet.



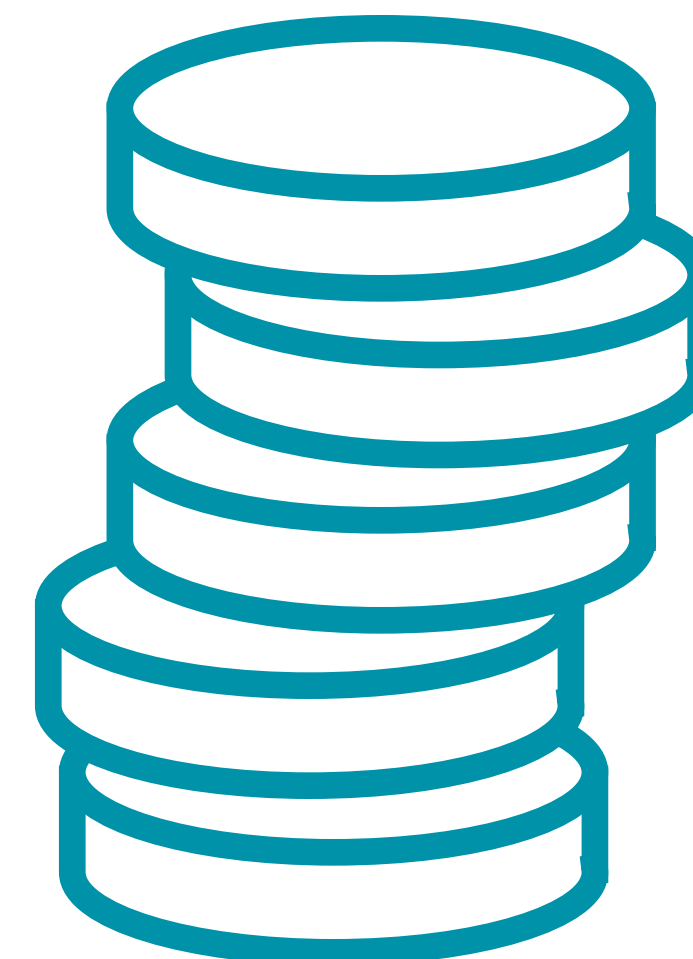
Vi tar välgrundade beslut inför investeringar

- Vi investerar med lågt risktagande och våra investeringsbeslut fattas utifrån genomarbetade underlag, med genomarbetade investeringskalkyler och riskbedömningar.
- Vi ser över fastighetsportföljen och, utifrån ägardirektiven, avyttrar icke strategiska fastigheter för att renodla vårt bestånd och frigöra investeringsutrymme.
- Vi ska utveckla tydliga investeringsstrategier för nyproduktion och underhåll som även inkluderar investeringar i fossilfrihet, klimatanpassning och trygghetsåtgärder.



Vi är en effektiv verksamhet med ordning och reda

- Vårt ledningssystem Verksamst säkerställer att vi arbetar utifrån gemensamma arbetssätt och ständiga förbättringar, där vi rapporterar och åtgärdar avvikelser i våra processer och rutiner.
- Vi ska arbeta aktivt med att uppnå högre datakvalitet, bland annat avseende uppgifter om vad som finns i våra fastigheter och lägenheter. Genom högre datakvalitet kan vi utveckla ett mer datadrivet beslutsfattande.
- Vi ska förbättra vår informationsförvaltning och höja kompetensen och standarden på vår informations-säkerhet, bland annat genom att införa en organisation för informationssäkerhet och dataskydd.



Vår ekonomi är långsiktigt hållbar

STRATEGISKA RISKER INOM MÅLET

- **Lågkonjunktur:** Ökad risk för konkurser, vilket kan leda till brist på resurser och att det blir svårt att få in anbud i upphandlingarna.
- **Höjd ränta och ökad skuld:** Påverkar bolagets resultat och soliditet negativt.
- **Felaktiga investeringar:** Riskerar leda till nedskrivningsbehov och försämrat resultat.
- **Klimatförändringar:** Ökad frekvens av extremväder med skyfall och höga temperaturer, riskerar leda till skador på våra fastigheter och ökade försäkringskostnader.
- **Upphandlingar:** Om de inte genomförs korrekt kan de leda till otydlighet, ökade kostnader och skadat varumärke.
- **Samarbetspartners:** Konkurser eller oegentligheter hos väsentliga leverantörer drabbar både ekonomi och varumärke.
- **Förändringar i lagstiftning:** Kan få betydande påverkan på våra förutsättningar och resultat.
- **Minskad efterfrågan på lokaler och bostäder:** Riskerar att leda till ökade vakansgrader.
- **Lägre betalningsförmåga:** Påverkar möjligheten att ta betalt för olika typer av tjänster och produkter.

INDIKATORER INOM MÅLOMRÅDET

Indikator	Utfall 2020	Mål 2021	Mål 2022	Mål 2023
Avvikelser projektbudget (antal med projektprognos överstigande investeringsbeslut)		<10%	<10%	<10%
Driftnetto kronor per kvm (före tomträtt och fastighetsskatt)		650	670	700
Resultat efter finansnetto, mnkr		236	229	220



Foto: Henrik Trygg



UTVECKLINGS- OCH INNOVATIONSPROJEKT
INOM MÅLOMRÅDET

Stockholmshyra:

Målet är att ta fram en modell för systematisk hyressättning för de kommunägda bostadsbolagen Svenska Bostäder, Familjebostäder och Stockholmshem tillsammans med Hyresgästföreningen.

Inventering:

Målet är att nå högre datakvalitet, vilket är en förutsättning för framtida utvecklingsarbete.

Inköps- och upphandlingsutveckling:

Målet är att bostadsbolagen ska stärka inköpskompetens- och rutiner, samt effektiva processer med stöd av befintliga och/eller utveckling av befintliga systemstöd, alternativt nytt systemstöd för inköp och leverantörsfakturahantering.

Informationssäkerhet:

Målet är att stärka det systematiska informationssäkerhetsarbetet inom hela bolaget.



ÖNSKAT LÄGE: VISIONSBESKRIVNING 2030

Svenska Bostäder är en hållbar och innovativ arbetsplats. För att nå dit har vi skapat en tillåtande bolagskultur och vi jobbar aktivt med gemensamma värderingar och förhållningssätt. Genom våra gemensamma värderingar och vår strävan mot att arbeta tillsammans, genom sidledansvar och samarbeten, är vi ett bolag med högt engagemang där alla tillsammans strävar mot gemensamma mål.

Vi är en väl fungerande och lyhörd organisation som snabbt kan ställa om när omvärlden förändras. En organisation, med tydliga roller och förväntningar, där varje enskild medarbetare har goda förutsättningar att nå uppsatta mål och bidra till bolagets utveckling.

Vi arbetar medvetet och långsiktigt med att utveckla våra chefers ledarskap. Ett gott chefs- och ledarskap är avgörande för att vi ska nå våra uppsatta mål.

Våra medarbetare tar stort eget ansvar och har goda förutsättningar att ta egna initiativ till att utveckla sin kompetens utifrån verksamhetens behov och aktivt medverka till att utveckla vår verksamhet. Vi lägger stor vikt på balansen mellan arbetstid och övrig tid, varje medarbetares hälsa och det förebyggande arbetet mot utmattning och psykisk ohälsa.

Vi genomför fortlöpande omvärldsbevakning, skapar strategiska samarbeten med olika aktörer, tänker långsiktigt och innovativt, utmanar invanda rutiner och tänker nytt. Istället för att passivt ta emot den digitala utvecklingen är vi en del av den. Vår arbetsplats är en innovativ och nytänkande miljö.

Svenska Bostäder genomsyras av jämställdhet, likabehandling och frihet från diskriminering. Vår arbetsmiljö är fri från kränkande särbehandling, trakasserier och sexuella trakasserier, diskriminering och repressalier. Alla medarbetare behandlas likvärdigt i fråga om arbetsförhållanden, löner och anställningsvillkor, rekrytering och befordran, utbildning och kompetensutveckling samt möjligheten att förena arbete med föräldraskap.

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 organisationen och våra arbetssätt samt säkerställa nuvarande och framtida kompetens är avgörande för vår framtid. Genom detta har vi ett starkt varumärke och är ett föredöme i Stockholms stad och i fastighetsbranschen.

Vår arbetsplats är hållbar och innovativ



Vi stärker arbetsgivarvarumärket

- Vi skapar utrymme för personlig utveckling och erbjuder möjlighet till interna karriärresor.
- Vi marknadsför oss som en attraktiv och hållbar arbetsgivare på arbetsmarknadsdagar, och i olika medier, med fokus på de digitala.
- Vi erbjuder traineeplatser, feriearbete, visstidsanställning för människor som står långt från arbetsmarknaden samt praktikplatser.
- Vi ska anpassa vår organisation, våra arbetsplatser, och våra forum, så att vi kan möta framtida behov för ett effektivt arbete. Genom adaptiva forum, oftast digitala, möter vi morgondagens medarbetare.

Vi utvecklar våra chefer och medarbetare

- Genom ett strukturerat kompetensförsörjningsarbete fortsätter vi att kontinuerligt planera för morgondagens kompetensbehov.
- Vi arbetar aktivt med kompetensutveckling utifrån verksamhetens behov, och uppmuntrar till deltagande i externa nätverk.
- Vi arbetar medvetet och långsiktigt med att utveckla våra chefer och andra ledares ledarskapsförmåga.

Vi uppmuntrar innovation, ständiga förbättringar och utvecklar våra arbetssätt

- Genom vår nyetablerade avdelning för verksamhetsutveckling öppnas möjlighet för bolaget att ta ett större och samlat grepp om innovation, digitalisering och strategiska utvecklingsprojekt i syfte att utveckla och stärka bolaget.
- Vi lär oss av goda exempel, både våra egna och andras, och sprider dem vidare i bolaget.
- Vi ska utveckla innovativa miljöer där medarbetarna ges incitament och verktyg att omsätta goda idéer i konkreta verksamhetsförbättringar. Ett exempel är skapandet av tvärfunktionella innovationsforum, vilka ska främja och underlätta utvecklingen av våra arbetssätt.
- Vi ska inleda strategiska samarbeten med olika aktörer för att kunna testa nya affärsmodeller, tjänster och smarta digitala lösningar.

Vi arbetar aktivt med värdegrunds- och kulturfrågor

- Vi arbetar aktivt med att stärka bolagets värderingsarbete. Som en del av detta planeras en kulturanalys där samtliga medarbetare och chefer involveras för att tillsammans lägga en ny grund för vilka värderingar vi vill stå för.
- Vi stärker vårt arbete med mångfald och likabehandling, samt säkerställer ett jämställdhetsperspektiv. Det är vår övertygelse att jämnare könsfördelning och ökad mångfald ger en bättre arbetsplats samtidigt som vi får bättre kontakt med våra hyresgäster.
- Vi utvecklar det förebyggande arbetet mot utmattning och psykisk ohälsa genom till exempel regelbundna avstämningar, hjälp med prioriteringar, översyn av medarbetarens arbetsbelastning, återkoppling och omtankessamtal.
- Vi fortsätter att bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete.

Vi agerar gemensamt som ett bolag

- Vi utvecklar vår företagskultur där varje medarbetare bidrar till att utveckla vårt arbetssätt och tar sidledsansvar. Tillsammans bygger vi ett bolag.

Tillsammans bygger vi ett bolag

Vår arbetsplats är hållbar
och innovativ

STRATEGISKA RISKER INOM MÅLET

- **Brottslighet och korruption:** Risk för att medarbetare utsätts för påtryckningar och otillbörlig påverkan, vilket kan leda till utpressning eller korruptionsbrott (exempelvis vad gäller hyreskontrakt).
- **Försämrad arbetsmiljö/Minskad attraktivitet:** Riskerar bland annat leda till ökad omsättning bland våra anställda, ökad sjukskrivning, svårigheter att attrahera och rekrytera rätt kompetens samt kompetensbrist.

INDIKATORER INOM MÅLOMRÅDET

Indikator	Utfall 2020	Mål 2021	Mål 2022	Mål 2023
Aktivt medskaparindex AMI (Stadens undersökning) ¹⁾	82	76	78	80
Ledarindex (från Stadens undersökning)	85	82	84	86
Sjukfrånvaro, procent		5,5	5,0	5,0

1) Detta mål avviker från stadens budget



UTVECKLINGS- OCH INNOVATIONSPROJEKT
INOM MÅLOMRÅDET

Ledarutveckling:

Målet är att fortsätta stärka våra chefer i deras ledarskap. Detta genom ett ledarutvecklingsprogram i Klart ledarskap.

Kulturanalys och värderingsarbete:

Målet är att se över företagets kultur och värderingar då nuvarande grund funnits i organisationen länge utan att ha validerats. Genom ett omtag bygger vi en ny grund för fortsatt stark arbetsplatskultur.

Utvecklat HR-system:

Målet är att digitalisera fler delprocesser (attrahera, introducera, behålla/utveckla samt avsluta) för att därmed effektivisera HR-processen i ännu större utsträckning, genom att införa ett HR-system.

BILAGA 1 – KÄLLOR OCH INSPIRATION



Vision 2040 - Möjligheternas Stockholm

Stockholms stads budget för 2020

Stockholms stads budget för 2021

Övriga av staden beslutade styrdokument

Academic Work - Young Professional Attraction Index (2019)

Bostadsförmedlingens marknadsindex (2019)

Bostadsförmedlingen marknadsrapporter (2017-2019)

Digitaliseringsinitiativet rapport 1 och 2 (2019-2020)

Digitalt mognadsindex (2020)

Framtiden hållbarhetsrapport (2019)

Kairos Future: Vem är framtiden? (2019)

Region Skåne: Metodrapport för Regional Utveckling (2019)

Region Stockholm: Demografirapport 2018:3, 4, 5 och 8

Region Stockholm: Flyttkedjor 2018:13

Region Stockholm: Kompetensförsörjning i Stockholms-regionen 2050

Region Stockholm: RUFS 2050

Region Stockholm: Trendanalys Stockholmsregionen - med utblick mot 2030/2050

SABO: Allmännyttan mot år 2030 - ett idéprogram

SCB: Sveriges framtida befolkning 2020- 2070 (2020)

Sweco: Befolkningsprognos 2020

SKR: Omvärldsrapport digitalisering (2020)

Telescope Insights: Svenska Bostäder (2020)

Tillväxtverket: I takt med tiden - en omvärldsanalys (2019)

Tyréns: Omvärldsanalys - bostadsmarknaden (2016)

Uppsala kommun: Omvärldsanalys (2019)



OMVÄRLDSBEVAKNING
(ETT URVAL)

BILAGA 2- OMVÄRLDSANALYSEN I SAMMANFATTNING

Globalisering

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.

Strukturomvandlingar går snabbare, samarbete och konkurrens ökar vilket medför ökade krav på kompetens och omvärldsorientering. Ibland talar man också om ”glokaliseringen”, som syftar till hur företag i dag konkurrerar både lokalt och globalt. Även företag och organisationer med en helt nationell verksamhet kan möta konkurrens lokalt från internationella aktörer. 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.

Enskilda länder påverkas i allt högre grad av utvecklingen i andra länder, exempel på sådana områden är klimatfrågan och den ökade migrationen. Inte minst är detta fallet för Sverige som på grund av en liten hemmamarknad har ett stort beroende av omvärlden. Politikens möjligheter att styra samhällsutvecklingen i det egna landet minskar då

förutsättningarna för exempelvis tillväxt, arbetstillfällen, värderingsutveckling och social, ekonomisk och miljö- och klimatomfattad hållbarhet allt mer påverkas av globala skeenden.

Globaliseringen är förvisso ingen ”ny trend” – men integrationen länder emellan sker i allt snabbare takt. Samtidigt så går globaliseringen i vågor mellan ökad öppenhet och protektionism, där vi under senare år ser en tilltagande protektionism. Den långsiktiga trenden är dock hittills att världens länder fortsätter att integreras allt mer, det vill säga det sker en globalisering.

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 ekonomisk, socialt och miljömässigt hållbar utveckling.

AGENDA 2030

Stockholms stad ska vara ledande i genomförandet av Agenda 2030. Staden har goda förutsättningar att nå agendans hållbarhetsmål, men det finns utmaningar. En ökande 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. Staden ska arbeta aktivt för att uppnå alla mål och arbetet ska ske inom ordinarie processer. Perspektiv som ska prägla arbetet är ökad jämställdhet, ökad social inkludering, minskad ojämlikhet och minskad klimatpåverkan.

MILJÖ- OCH KLIMATFÖRÄNDRINGAR

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. För att möta klimathotet ska EU vara klimatneutralt 2050, Sverige 2045, Stockholm 2040 och stadens interna verksamhet 2030.

KLIMATANPASSA OCH FÖRBÄTTRA BEREDSKAPEN FÖR ATT MÖTA KLIMATEFFEKTERNA

Ett förändrat klimat är ett faktum, även om världen klarar Parisavtalets mål att hålla temperaturökningen under 2 grader. Ett förändrat klimat med stigande medeltemperatur, ökad och mer intensiv nederbörd, förhöjda vattennivåer i sjöar och hav och förändrade flöden i vattendragen kommer att medföra negativa effekter även för Stockholm. Det handlar om ökad risk för översvämning, ras och skred samt värmeböljor och torka. Bebyggelse, infrastruktur och tekniska försörjningssystem behöver anpassas för att klara såväl dagens extrema väderhändelser som de klimatförändringar och väderhändelser som väntar. Arbetet med att klimatanpassa Stockholm bör i första hand fokusera på att minimera risken för människors liv och hälsa, förhindra allvarliga störningar av samhällsviktig verksamhet och verksamhet som är viktig för stadens funktionalitet, samt minska risken för allvarliga materiella skador och allvarlig påverkan på miljön.

UTVECKLING AV MOBILITETS- OCH DELNINGSTJÄNSTER

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. Teknikutvecklingen går snabbt inom mobilitetsområdet och inom några år spås förarlösa bilar vara verklighet. Behovet av gatuparkering förväntas minska till följd av de självkörande bilarna. Drönare förutspås bli en del i lösningen för fossilfria transporter av varor.

ÖKAD RESURSEFFEKTIVITET OCH FÖRFLYTTNING MOT CIRKULÄR EKONOMI

Genom att återanvända och återvinna produkter, material och resurser ska det ekonomiska värdet behållas. Samtidigt kan uttaget av ny råvara och uppkomsten av avfall och restprodukter minskas. För att lyckas krävs en smartare produktion och produktdesign och mer hållbara konsumtionsmönster. EU:s handlingsplan för cirkulär ekonomi innefattar initiativ för att påverka produkters hela livscykel, fem sektorer pekas ut som särskilt prioriterade, bland annat plast, matavfall samt bygg- och rivningsavfall. 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.

ÖKAD KLIMATORO

Greta Thunbergs klimatprotest har fått stort genomslag och spridits över världen. Klimatångest har blivit

ett begrepp. Vattenfall har genomfört en undersökning som visar på en växande oro – 32 procent ser klimatförändringarna som vår tids största problem.

Urbanisering och demografiska förändringar

Befolkningen i Sverige beräknas öka med cirka 7 procent under den närmaste tioårsperioden. Ungefär det dubbla i Stockholm. Befolkningsökningen drivs av både födelseöverskott och ett positivt flyttnetto. De orter som har pendlingsavstånd till arbetsmarknadscentra växer särskilt snabbt, det sker en tydlig urbanisering. Befolkningsökningen i kombination med en låg nyproduktion har resulterat i bostadsbrist, men även i trångboddhet.

Omvärldsanalyser visar på en ökande skillnad mellan människors villkor i olika delar av landet, men även inom regioner och städer. Människor tjänar mest i storstadsregionerna, men där finns även områden med mycket låga hushållsinkomster.

Det finns en koncentration av inkomstsvaga hushåll i allmännyttan. De som bor i hyresrätt lägger en större andel av inkomsten på boendet än de som bor i äganderätt och bostadsrätt

Andelen singelboenden ökar och barn med väx-elboenden är vanliga.

Andelen utlandsfödda beräknas öka och det mer i Stockholm än i riket som helhet under den närmaste tioårsperioden. Befolkningsprognoser visar på en ökning i gruppen utlands födda på cirka 30 procent under den närmaste tioårsperioden, jämfört med cirka 20 procent för landet som helhet

Omkring 45 procent av de utlandsfödda bor i hyresrätt, jämfört med cirka 20 procent av de som är födda i Sverige. Många i gruppen utlandsfödda bor trångt, där en tredjedel av denna grupp bor i bostäder med mer än en person per sovrum. Allmännyttans roll i arbetet med integration är, och kommer fortsatt, att vara viktig.

Andelen äldre ökar betydligt snabbare än barn och övriga åldrar. Det gäller i synnerhet gruppen 80+. Den gruppen beräknas öka med mer än 50 procent inom den närmaste tioårsperioden i Stockholm och landet som helhet. Ungefär en fjärdedel av gruppen bor idag i hyresrätt, vilket bara är något mindre än för stockholmarna totalt.

Enligt forskning vill många i gruppen äldre/ äldre bo i hyresrätt. De tycker att minskat ansvar för underhåll, minskad bostadsyta, tillgänglighet och balkong är viktiga faktorer i boendet. I gruppen yngre/äldre föredra fler större bostadsyta och till exempel trädgård.

Digitalisering och teknikutveckling

Samhället och vår omvärld genomgår just nu en digital transformation. Utvecklingen av nya tjänster och affärsmodeller går idag i ett rasande tempo, merparten är drivna av digital innovation och utveckling. I och med att vårt boende och våra fastigheter är viktiga beståndsdelar i våra liv, påverkas även de av digitaliseringen. Den digitala omställningen kommer i framtiden att ställa nya krav på oss som fastighetsägare, hyresvärd och arbetsgivare. Därför är det viktigt att vi tar till oss de möj-

ligheter och utmaningar som den digitala transformationen erbjuder och medför.

Digitalisering möjliggör effektivisering av fastighetsförvaltningen. Med modern teknik, till exempel sensorer och smarta uppkopplade system kan styrning, övervakning och felavhjälpning av fastigheterna i större omfattning utföras på distans och även autonomt. Intelligent fastighetssystem övervakar och meddelar själv när det är dags för underhåll och service. Genom att koppla samman olika funktioner i fastigheterna i gemensamma digitala plattformar kan mätvärden och data från olika system kopplas samman och analyseras. Det möjliggör utveckling av nya smarta lösningar som underlag för att kunna fatta strategiska affärsbeslut som är i linje med företagets mål, strategier och utvecklingsinitiativ. Områden som i närtid är av särskilt intresse att utveckla är energieffektivisering, tillträdeshantering, byggnadsinformation samt säkerhet och trygghet.

Det smarta hemmet har blivit ett modeuttryck, men faktum är att det som för ett decennium sedan var tekniskt väldigt avancerat, nu har blivit verklighet. Smarta hem är ett ganska vitt begrepp som täcker in det mesta som har att göra med automatiska funktioner och fjärrstyrning i en bostad. Det innefattar tjänster och tekniker för centraliserad styrning av belysning, apparater, uppvärmning, ventilation och luftkonditionering och andra system, med syfte att underlätta, förbättra bekvämlighet, energieffektivitet. Där till finns även smarta funktioner för att öka upplevd säkerhet och trygghet i boendet.

Med digitalisering kan vi snabba upp och för- enkla vår kommunikation och dialog med hyres- gästerna. Vi kan till exempel anpassa kommuni- kationskanalerna utifrån deras personliga behov och önskemål. Med ny teknik kan lägenheter och lokaler visas digitalt och hyresgästen kan möblera lägenheten före inflyttning. Genom robotar och AI finns möjlighet att skapa digitala medarbetare som när som helst på dygnet kan besvara vanligt förekommande frågor. Med digitala arbetssätt kan vi också effektivisera våra interna processer och arbetssätt.

För att anpassa verksamheten och medarbe- tarna till att bli mer digitala kommer det att krävas utbildning och kompetensutveckling. Omvärlds- bevakning och marknadsanalys behöver göras mer systematiskt och ske löpande. Nya affärsmodeller behöver tas fram. Det kommer att krävas mod att tänka nytt och att vi utvecklar samarbeten med andra fastighetsbolag och aktörer som har spets- kompetens inom området.

Individualisering

Individualisering handlar om att vi alla är unika, har olika behov och olika förutsättningar. Utveck- lingen går mot att människor i allt större utsträck- ning vill välja det som passar dem själva bäst och de vill kunna känna att de är delaktiga och kan på- verka. Individualiseringen går i hand i hand med bland annat digitaliseringen, och allteftersom de digitala tjänsterna blir fler så ökar också efterfrå- gan på invidualiserade, unika lösningar.

Företag försöker i allt högre grad möta dessa behov och ”co-creation”, där kunden är involverad i designprocessen för att ge input eller helt enkelt skapa sin egen unika produkt, blir allt vanligare. Ett exempel på det är företaget Nike som erbjuder sina kunder att skapa sina egna, helt unika, skor.

För Svenska Bostäder betyder detta att vi måste bli mer flexibla och transparanta, samt tydligare marknadsföra våra värderingar. Vi måste således tillhandahålla en mer flexibel service, för att kunna möta efterfrågan och få nöjdare kunder/hyresgäs- ter, men även presumtiva medarbetare. Det bety- der vidare att vi måste kunna möta efterfrågan på delaktighet och ökad öppenhet. Kunderna vill veta hur/var/när saker och ting händer. Men det hand- lar också om att allt fler medarbetare vill ha insyn i hur olika beslut fattas och de vill också ha möjlig- heten att kunna påverka. Som arbetsgivare måste du hela tiden visa och bekräfta vad företaget står för och vad som pågår. Människor tenderar även att bli allt mer lojala till företag som har ”de rätta” värderingarna, snarare än som tidigare vara varu- märkeslojala. De värderingar som företag förväntas ha i framtiden handlar framförallt om hållbarhet.

Den svarta svanen – Pandemi (covid-19)

Då och då i världshistorien inträffar sällsynta och oförutsägbara händelser med omvälvande conse- kvenser som en blixtnad från klar himmel, ofta kallade ”svarta svanar” efter statistikern Nassim Nicholas Talib. Gemensamt är att de i efterhand markerar

slutet på en epok och början på en annan. Corona- pandemin kan komma att få en sådan betydelse när den väl är över.

Ekonomiskt har pandemin lett till en recession i världsekonomin. Många människor har hamnat, eller kommer att hamna, i fattigdom på grund av konkurser och ökad arbetslöshet. Den försämrade ekonomin betyder i förlängningen att skatteintäk- terna minskar, samtidigt som välfärdskostnader- na ökar. Det råder dock fortsatt en stor osäkerhet kring de långsiktiga ekonomiska effekterna av pan- demin, så man behöver vara försiktig med att dra för långtgående slutsatser i dagsläget.

Likt vid andra samhällskriser förväntas kon- sekvenserna av spridningen av covid-19 att slå hårdare mot socioekonomiskt utsatta grupper som till exempel arbetslösa, lågutbildade, låg- inkomsttagare, unga och nyanlända. Mycket tyder på att vi kommer se en ökad ojämlikhet vad gäller hälsa, utbildning och ekonomi i kölvattnet av pandemin. Utvecklingen spär på polarisering mellan människor, samtidigt som integrations- utmaningarna förvärras. Sammantaget riskerar detta att leda till ökad otrygghet, oro och psykisk ohälsa.

Nedstängningen av gränser har fått stora följd- effekter för produktionskedjor och försörjnings- linjer. Slaget mot de globala försörjningskedjorna kommer sannolikt få många företag och orga- nisationer att se över sin framtida lagerhållning och logistik. Fler processer och verksamheter kan komma att nationaliseras, samtidigt som flera mindre företag tvingas till konkurs.

BILAGA 3 – RELEVANTA STYRDOKUMENT OCH MALLAR

VÄSENTLIGHETS- OCH RISKANALYS

Svenska Bostäder har som alla andra bolag risker som måste hanteras, i vardagen varje dag men även strategiska risker som kan påverka hela bolaget, exempelvis affärsstrategiska risker. I samband med verksamhetsplaneringen inventeras de risker som finns på avdelnings-/distrikts-/enhets- och bolagsnivå. De tre stegen i riskbedömningen är identifiera, analysera och utvärdera. I riskhanteringen ska ansvarig avdelning motivera hanteringsval och förslag på hur risken ska behandlas.

Under året ska bolaget arbeta systematiskt med internkontroll genom att upprätta en Väsentlighets- och riskanalys (VoR) och en Internkontrollplan (ITK). I VoR presenteras bolagets samtliga verksamhetsanknutna risker, det vill säga risker kopplade till våra processer och arbetssätt. Dessa risker bör bolaget ha rådighet över och linjen kan verka för att minska sannolikheten. Det kan dock finnas undantag där rådigheten brister och vid dessa fall lyfts risken till en risk- och sårbarhetsanalys (RSA).

- I RSA finns de risker som bolaget har liten och/eller ingen rådighet över, men som bolaget ändå måste förhålla sig till, till exempel naturkatastrofer eller pandemier.
- I ITK finns de risker som bolaget valt att granska innevarande år. Detta urval baseras på prioritering, riskvärde och/eller direktiv från staden.

Mer finns att läsa i bolagets rutin för riskhantering.

Risk- och sårbarhetsanalys

Svenska Bostäder genomför årligen en risk- och sårbarhetsanalys (RSA) enligt Stockholms stads modell. Utifrån bedömda risker tas åtgärdsplaner fram.

Internkontrollplan

Vi genomför även riskanalyser i bolaget i samband med verksamhetsplaneringen. Denna genomförs i flera steg:

IDENTIFIERING AV PROCESSER OCH ARBETSSÄTT

De processer och arbetssätt som är väsentliga för att nå kommunfullmäktiges verksamhetsmål och bedriva verksamheten resurseffektivt ska identifieras.

- Vi har våra lednings-, huvud- och stödprocesser kartlagda i vårt ledningssystem. Effektiva processer säkerställer att vi når våra övergripande mål.
- Vi har tydligt kopplat ihop våra fyra övergripande mål och strategier mot Stadens övergripande mål.

SYSTEMATISKA KONTROLLER

De systematiska kontroller som används i processen identifieras och dokumenteras.

OÖNSKADE HÄNDELSER OCH VÄRDERING AV DESSA

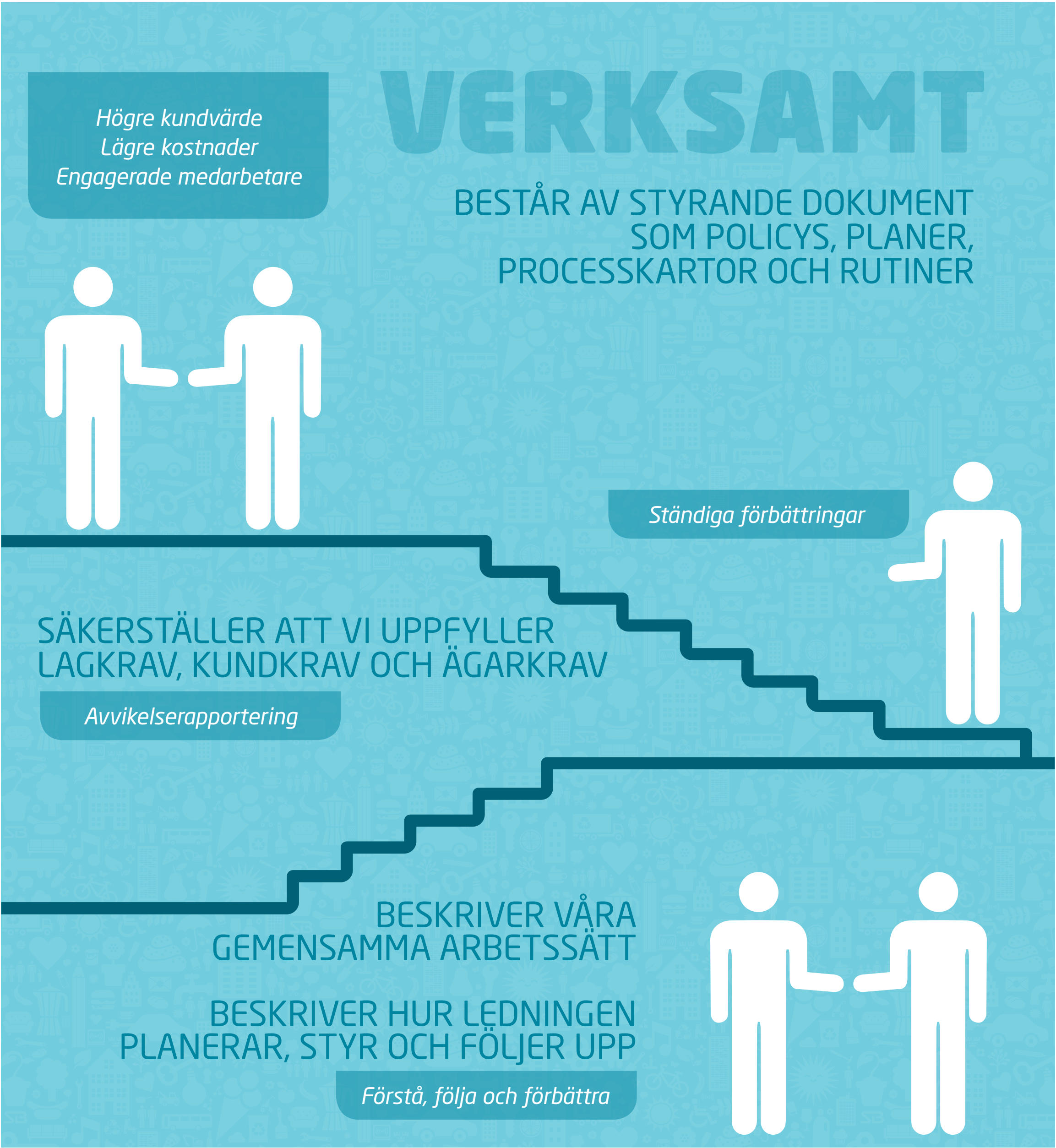
Oönskade händelser som kan uppstå om processen inte fungerar identifieras.

För de oönskade händelser som identifieras görs en sannolikhets- och konsekvensbedömning enligt stadens matris för sannolikhet och konsekvens. I analysen, bedöms sannolikheten för att oönskade händelser kan inträffa och vilka konsekvenser de skulle kunna få.

- Vi gör riskanalyser på enhets-/distrikts- och avdelningsnivå där riskerna beskrivs under respektive övergripande mål med sannolikhet och konsekvens. Analysen tar även upp proaktiva åtgärder för att minimera riskerna.

UPPFÖLJNING AV RISKER

- Vi följer upp riskerna i samband med vår tertialrapportering genom att vi ser över sannolikheter och konsekvenser samt stämmer av att proaktiva åtgärder som identifierats i planen utförs.



VÅRT LEDNINGSSYSTEM
VERKSAMT

Ledningssystemet består av styrande dokument som policys, planer, processkartor och rutiner samt ett årskalendrium. Processkartorna visar bolagets huvudprocesser, ledningsprocesser och stödprocesser.

Ledningssystemet beskriver även hur vi inom bolaget arbetar med planering, styrning och uppföljning. Genom att arbeta med gemensamma arbetssätt, sidledsansvar och ständiga förbättringar

säkerställer vi att vi uppfyller lagkrav, kundkrav och ägarkrav samt att vi når våra mål.

Samtliga medarbetare har sidledsansvar utifrån en grundtanke om helhetssyn, samarbete och ständiga förbättringar.

Ledningssystemet utgår från principen att det är linjeorganisationen som äger beslutsmandat och resurser. Alla processer har en processägare som arbetar fram beslutsunderlag till nya eller reviderade arbetssätt och roller och presenterar dessa för relevant chefsforum.

Ledningssystemets delar är:

Roller och ansvar i ledningssystemet	Definierar roller, ansvar och uppgifter för arbetet i ledningssystemet.
Krav	Ägarkrav, kundkrav, lagkrav mm styr verksamheten.
Policys	Grunden i ledningssystemet är Verksamhetspolicyn som sammanfattar miljö- och kvalitetsaspekter. I övrigt finns flera andra styrande policys som till exempel Arbetsmiljöpolicy och Inköspolicy, samtliga policys återfinns på intranätet Svebben.
Ledningssystemsrutiner	Beskriver och styr hur väsentliga delar i ledningssystemet hanteras.
Mål och verksamhetsplaner	Styr mot mål.
Processer och rutiner	Styr våra gemensamma arbetssätt.
Uppföljning och förbättring	Följer upp att vi når våra mål, uppfyller krav och arbetar med ständiga förbättringar.
Ledningens genomgång	Säkerställer att ledningssystemet är relevant, effektivt och överensstämmer med bolagets strategiska inriktning.

SVENSKA BOSTÄDERS VERKSAMHETSPOLICY

Bakgrund och inledning

Svenska Bostäder, inklusive Stadsholmen, har ett ledningssystem som heter Verksam. Verksamhetspolicyn beskriver övergripande principer. Syftet med policyn är att ge vägledning kring förhållningssätt och en gemensam utgångspunkt för att förstå, följa och förbättra verksamheten.

Genomförande

Följande principer är vägledande i vårt arbete:

- Vårt ledningssystem är grunden i Svenska Bostäders systematiska kvalitetsarbete. Ledningssystemet, där vi beskriver och utvecklar våra gemensamma arbetssätt, är enkelt att förstå, följa och främjar ständiga förbättringar. Ledningssystemet uppdateras regelbundet för att ständigt förbättras.
- Utifrån faktabaserade underlag formulerar vi ambitiösa mål för att utveckla vårt arbete och vi följer upp och analyserar våra prestationer.
- Vi efterlever lagkrav, föreskrifter och andra krav. Vi söker aktivt nya kunskaper, jämför oss med de bästa, och tar del av utvecklingen i vår strävan att ligga steget före.
- Vi skyddar miljön och människors hälsa genom att arbeta systematiskt främst med att minimera vår klimatpåverkan, göra bra materialval, skapa en sund inomhusmiljö och erbjuda effektiva avfallslösningar.

- Vi bidrar till ett ekologisk, ekonomiskt och socialt hållbart samhälle genom att utgå från ett hållbarhetsperspektiv. Vi är affärsmässiga och använder resurser effektivt. Vi arbetar förebyggande med omvärldsbevakning och riskanalyser.
- Vi arbetar aktivt med kompetensutveckling av chefer och medarbetare, samt utmanar våra samarbetspartners att ständigt utveckla sig.

SVENSKA BOSTÄDERS DAGLIGA ARBETE
GENOMSYRAS AV VÅRA LEDORD:

Lyhörda
Resultatinriktade
Handlingskraftiga
Kommunikativa

EN DEL AV STOCKHOLMS STAD



Huvudkontor:

Svenska Bostäder
Box 95
162 12 Vällingby

Webbadress:

svenskabostader.se

Besöksadress:

Vällingbyplan 2

Produktion:

Svenska Bostäder/Kommunikation

Fotografi:

Peter Lydén (om annat ej anges)

Illustration:

Cherstin Andersson (om ej annat anges)

Verksamhetsplan 2021

AB Svenska Bostäder

Stockholms Stadshus AB Org.nr 556415-1727

Postadress

105 35 STOCKHOLM

Besöksadress

Stadshuset, 3 tr.

Telefon

08-508 290 00

Fax

08-509 290 80

E-post

info@stadshusab.se

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Bolagets uppgift.....	3
Ekonomisk analys.....	4
1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla	4
2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt	11
3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden	21

Sammanfattning

Kommunfullmäktige har beslutat om en långsiktig vision för Stockholms stad: Vision 2040 – Möjligheternas Stockholm. Med utgångspunkt 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.

För att säkra att vi arbetar i visionens och budgetens riktning har Svenska Bostäder fastställt en egen vision; ”Sveriges nöjdaste kunder” och ett kundlöfte; ”Som en hyresvärd borde vara”, samt en långsiktig affärsplan. Utifrån affärsplanen och budgetanvisningarna tar bolaget fram denna bolagsövergripande verksamhetsplan. På samma sätt tar avdelningar/enheter/distrikt/Stadsholmen fram egna verksamhetsplaner, där mål och strategier bryts ned på respektive nivå till konkreta lokala aktiviteter. Uppföljning sker löpande, månadsvis, tertialvis och årsvis. Indikatorerna visar om vi följer planerad riktning samt ger oss underlag för en handlingsplan att agera på vid behov. Målen i verksamhetsplanerna bryts även ner till personliga mål och aktiviteter för respektive medarbetare. Framdriften på dessa följs upp regelbundet i avstämningssamtal och utvärderas vid utvecklingssamtalen. På så sätt kan varje medarbetare följa och förstå hur deras prestation bidrar till att uppfylla bolagets övergripande mål.

Svenska Bostäders affärsplan innehåller fyra övergripande bolagsmål, som innehåller beskrivningar över var vi som bolag vill vara senast 2030. Till dem har 20 strategier tagits fram, vilka ska tydliggöra vad vi på tre års sikt måste göra för att närma oss målen - och i förlängningen stadens övergripande mål. Tillsammans skapar de ett ramverk för verksamheten och samlar alla på Svenska Bostäder kring en gemensam riktning.

Bolagets uppgift

Verksamhetsplanen för 2021 samt affärsplanen berättar om en fortsättning på inslagen väg för Svenska Bostäder, men också att det finns områden bolaget behöver stärka, utveckla eller ändra målsättningen inom.

Kommande år kommer vi arbeta hårt för att säkra en service av hög kvalitet, bland annat genom ökad tillgänglighet och ett gott service- och tjänsteutbud. 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.

Ett område med ökat fokus är bolagets långsiktiga ekonomiska situation. Ekonomiska utvecklingen för bolaget har de senaste åren varit relativt god, men framåt ser utmaningarna ut att bli större. För att möta utmaningarna kommer vi bland annat utveckla inköpsfunktionen, effektivisera arbetssätt, utveckla både befintliga och nya affärsmodeller, och stärka rutinerna kring de större investeringarna. Hanteringen av investeringarna är det mest väsentliga området för att säkra en långsiktig hållbar ekonomi.

Nyproduktionstakten kommer de närmaste åren ligga på ungefär 200 nya lägenheter per år. Det möjliggör att vi kan prioritera hårdare bland projekten och styra mot de projekt som möjliggör Stockholmshus eller andra kostnadseffektiva produktionsmetoder. Även underhållsprojekten genomgår en förändringsfas där det framgångsrika från bolagets tidigare ombyggnadsmetodik kommer kombineras med metoder för varsam renovering med bevarandefrågor och de boendes inflytande i fokus.

En av de största ambitionshöjningarna kommande år är miljö- och klimatarbetet. Vi kommer

särskilt stärka vårt arbete för att främja cirkulär ekonomi. Att underlätta för hyresgäster att göra miljösmarta val, sträva mot mer hållbara transporter och säkra en sund inomhusmiljö är några andra utvecklingsområden. Bolagets verksamhet ska vara fossilfri 2030.

Att utveckla organisationen och 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 sammanfattar hur bolaget ämnar arbeta för att genomföra sin uppgift.

Ekonomisk analys

Budgeterat resultat efter finansnetto är 236 mnkr och bygger på av ägaren satt resultatnivå. Intäkterna beräknas öka med ca 65 mnkr i jämförelse med budgeten för 2020, vilket framför allt förklaras av tillkommande nyproduktion och den årliga generella hyreshöjningen. Driftskostnader (exklusive fastighetsskatt och markavgifter) ökar med ca 38 mnkr varav taxebundna kostnader står för 17 mnkr av ökningen. Planerade reparationer ökar med ca 5 mnkr och de akuta reparationerna beräknas minska med 3 mnkr. Kostnaden för fastighetsskatt och markavgifter ökar med ca 10 mnkr. Sammantaget ger detta ett driftnetto på 1 281 mnkr jämfört med 2020 års budget på 1 271 mnkr. Fastighetsavskrivningarna ökar med ca 35 mnkr jämfört med 2020 års budget medan de finansiella kostnaderna minskar med ca 36 mnkr kopplat den låga upplåningsräntan.

Den totala investeringsvolymen är 2 150 mnkr där nyproduktionen uppgår till 1 162 mnkr, strategiska ombyggnationer uppgår till 716 mnkr, ersättningsinvesteringar till 244 mnkr och övriga investeringar till 28 mnkr. Den höga investeringsvolymen kommer att generera betydande avskrivningar i framtiden.

Det finns inga planerade förvärv för perioden. Ett fortsatt arbete med att avyttra Vällingby Centrum utifrån 2020 års ägardirektiv kommer pågå och avyttringen förväntas ske i slutet av 2021. Resultatet från verksamheten i Vällingby Centrum finns därför kvar i budgeten under hela 2021. Resultatet från fastigheter som eventuellt kommer att ombildas ligger även de kvar i budgeten eftersom det är svårt att bedöma när och om fastigheterna kommer ombildas och ingen hänsyn har heller tagits till en eventuell försäljning utifrån ägardirektivet att avyttra ej strategiska fastigheter. Ingen resultatpåverkan av eventuella reavinster ingår i budgeten.

1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla

Svenska Bostäder arbetar mot att nå detta mål via två av våra långsiktiga mål:

Vår service är kundinriktad, proaktiv och effektiv

Svenska Bostäder ska erbjuda en flexibel service av hög kvalitet. Vi ska öka vår tillgänglighet och utveckla och utöka vårt service- och tjänsteutbud. Genom analyser av data ska vi öka vår förmåga att förutspå och tidigt upptäcka behov. Vårt bemötande är professionellt och

respektfullt, oavsett vem vi kommunicerar med, och den service vi ger är likvärdig över hela staden. Våra bostads- och lokalhyresgäster trivs och vi har hög kundnöjdhet avseende boendet, boendemiljön, lokalen och kundservicen.

Våra stadsmiljöer och fastigheter är hållbara och TRYGGA

Svenska Bostäders verksamhet påverkar i hög utsträckning samhället och framför allt det lokalsamhälle där våra bostäder, lokaler och hyresgäster finns. Vi sätter därför människan i centrum när vi utvecklar våra stadsmiljöer och fastigheter. För oss betyder det att vi bedriver ett aktivt boendesocialt arbete där vi stärker och utvecklar boendeinflytandet och att vi genom hög närvaro och dialog skapar goda relationer med våra hyresgäster. Vi har ett stort fokus på livet mellan husen och fördjupar våra strategiska samarbeten med andra delar av staden, myndigheter, andra fastighetsägare, föreningsliv, civilsamhälle och näringsliv. Vårt trygghetsarbete bygger på att vi fortsatt aktivt arbetar med dagliga ronderingar och snabba åtgärder i den fysiska miljön, att vi förstärker våra fysiska säkerhets- och trygghetsskapande åtgärder i fastigheterna och att vi arbetar aktivt tillsammans med våra hyresgäster och andra aktörer för att öka tryggheten och säkerheten i och kring våra fastigheter. Vi utvecklar våra centrum för att öka upplevelsen av trygghet och attraktivitet i våra områden.

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

Svenska Bostäder har anslutit sig till Integrationspakten och kommer på det sättet att bidra till att stärka integrationen genom att korta vägen till svenska språket och till arbete genom olika insatser. Vi bidrar med mentorer, vi fortsätter att ta emot ferieungdomar och praktikanter samt bidrar med insatser inom Stockholmsjobb och Jobbtorg där vi erbjuder visstidsanställningar för de som står långt ifrån arbetsmarknaden. I våra upphandlingar ställer vi krav på våra leverantörer att skapa arbetstillfällen och platser för ferieungdomar.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Delta i arbetsmarknadsnämndens integrationspakt, exempelvis genom att erbjuda arbetstillfällen och använda sysselsättningsfrämjande krav i upphandlingar när så är lämpligt verka för god rörlighet inom det egna beståndet				Stärka vårt engagemang i Integrationspakten och bidra till att utlandsfödda stockholmare snabbt etableras på arbetsmarknaden.
 Tillgängliggöra arbetsplatser genom sociala krav i stadens upphandlingar				Ställa krav på social hållbarhet i de upphandlingar som det är lämpligt.
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	86 st	Tas fram av nämnd	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	7		
	 Antal ungdomar som fått feriejobb i stadens regi	0 st	9 000 st	

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

Svenska Bostäder tar ett långsiktigt ansvar för utvecklingen av våra bostadsområden, relationen med våra hyresgäster och värdet på våra fastigheter. Vi fortsätter att förstärka vårt skalskydd i fastigheter där vi utifrån trygghetsbesiktningar ser att vi har ett behov av att utveckla den fysiska miljön. Under 2021 och de närmaste åren framöver kommer vi ha ett särskilt fokus på fastigheter i utsatta och särskilt utsatta områden. Varje fastighet i de områdena ska under 2021 ha en framtagen åtgärdsplan för skalskydd- och trygghetsskapande och åtgärder ska också ha utförts i vissa prioriterade fastigheter. I nära samarbete med våra lokalhyresgäster, stadsdelsnämnderna, trafiknämnden, och andra fastighetsägare i området kommer vi ha starkt fokus på den fysiska miljön kring våra centrumanläggningar. Tillsammans med samtliga aktörer i Husby Centrum planerar vi aktiviteter för att genomföra visionen om ett mat- och kulturtorg. Att befolka torgen och skapa aktiviteter som attraherar människor att besöka Husby Centrum är en central del i arbetet. I och med att Kulturskolan och Stadsteatern har etablerat verksamhet i Husby Centrum har nya möjligheter och samarbeten skapats.

Fastighetsägarföreningarna i Järva, Hässelby-Vällingby, Skärholmen och Rågsved är även fortsatt ett av bolagets viktigaste verktyg i det trygghetsskapande arbetet. Gemensamma arbetssätt och metodutveckling skapar förutsättningar för ett effektivare nyttjande av resurser och samarbete över fastighetsgränserna. Vi deltar aktivt i stadsdelarnas arbete med ökad platssamverkan i områden där vi har stort bestånd eller äger centrumanläggningen t.ex. Tensta och Husby centrum. Vi deltar i lokala brottsförebyggande råd och samverkar med polis och andra myndigheter.

Våren 2021 genomförs utbildningar kring Våld i hemmet där våra medarbetare kommer att delta för att öka vår kompetens, för att kunna agera tydligare. I samband med det förtydligar vi våra rutiner för orosanmälningar och hur vi ska agera när vi upptäcker oegentligheter.

Dialogen med våra hyresgäster kring trygghetsfrågor fortsätter 2021 då vi vidareutvecklar vårt koncept med trygghetsdagar och för ut det i fler områden. Vårt dagliga arbete med ronderingar skapar trygghet i vardagen.

Vi utvecklar våra centrumanläggningar, genom att förbättra nyttjandet av befintliga lokaler och bättre matcha lokaler med rätt verksamhet samt genom att underlätta för civilsamhälle och föreningsliv.

Vi deltar tillsammans med systerbolagen i projektet Rättvist byggande. Det syftar till att motverka svart arbetskraft och främja goda arbetsvillkor för anställda i byggbranschen som utför byggarbetsuppgifter för bolagets räkning.

Under 2021 kommer bolaget avsätta dedikerade resurser för att intensifiera utredningar kring oriktiga hyresförhållanden, med utgångspunkt i systerbolagens arbetssätt och erfarenheter.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Aktivt arbeta med att levandegöra bottenvåningar för att öka trygghet och trivsel i beståndet och närmiljön				Aktivt verka för att lokaler i bottenvåningar har hyresgäster som bidrar till ökad trygghet och trivsel i gaturummet.
 Arbeta med trygghetskameror som en insats där så är relevant				Arbeta med trygghetskameror som en insats där så är relevant efter en utförd behovsanalys och där

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				gällande lagstiftning tillåter.
 Delta i stadens arbete mot våldsbejakande extremism				Aktivt ha en dialog med staden om deras arbete mot våldsbejakande extremism, delta i arbetet och utifrån det se över ett sätt för kunskapsöverföring till bolaget.
 Fortsätta arbetet med att ta fram plan för underhåll och upprustning där tekniskt underhåll prioriteras				Ta fram underlag för ett beslut om underhållspolicy samt revidera femårsplanen för underhåll och renoveringar.
 Följa teknikutvecklingen kring moderna lösningar för inomhustemperatur				Utveckla det befintliga referensgivarsystemet samt arbeta med omvärldsbevakning av nya tekniska lösningar.
 Genom ett samlat grepp och fokuserade insatser göra Stockholm till en tryggare stad för de boende i samverkan med kommunstyrelsen, berörda nämnder, bolag och andra relevanta aktörer. Med hjälp av lärdomar från tidigare dialogdrivna områdesprojekt i ytterstaden bidrar bolagsstyrelserna till målet om att inte ha några utsatta eller särskilt utsatta områden. Hyresgäster ges en tydlig väg in till respektive bostadsbolag för att föreslå trygghetsskapande åtgärder.				Samverka med fastighetsägarföreningar i Järva, Hässelby-Vällingby, Skärholmen och Rågsved i frågor och aktiviteter som rör trygghet och säkerhet.
				Starta upp minst fem grannsamverkansgrupper och förtydliga hur hyresgästerna kan föreslå trygghetsskapande åtgärder för bolaget.
				Successivt förstärka befintligt skalskydd och införa trygghetslösningar i allmänna utrymmen med fokus på särskilt utsatta och utsatta områden.
 I samarbete med socialnämnden och äldre- och barnnämnden ta fram en enhetlig definition av vad en tillgänglig bostad är, tillsammans med Micasa inventera bostadsbostadsbeståndet utifrån denna definition, och i samarbete med Bostadsförmedlingen i Stockholm AB och Micasa göra resultatet				Definiera begreppet "tillgänglig bostad" tillsammans med socialförvaltningen och äldre- och barnförvaltningen och utifrån definitionen göra resultatet sökbar för bostadssökande.
				Tillsammans med Micasa uppdatera och komplettera tidigare gjord inventering.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
sökbart för bostadssökande				
 I samarbete med socialnämnden, stadsdelsnämnderna och Bostadsförmedlingen i Stockholm AB motverka oriktiga hyresförhållanden på bostadsmarknaden samt tillhandahålla stöd och hjälp för att motverka utsattheten för de som berörs				Bidra till att höja kunskapen om oriktiga hyresförhållanden för att öka kvalitén i utredningar genom att bjuda in till regelbundna samverkansmöten med stadsdelsförvaltningarna samt utveckla metoder för att motverka utsattheten i våra bostadsområden.
 I samverkan med miljö- och hälsoskyddsnämnden, socialnämnden stadsdelsnämnderna samt rättsvårdande myndigheter och skatteverket motverka den svarta ekonomin och organiserad brottslighet				Genomföra systematiska kontroller inom ramen för rättvist byggande.
				Initiera och delta i samverkansmöten med olika aktörer för att höja bolagets kunskapsnivå och vidta rätt åtgärder när det gäller svart ekonomi och organiserad brottslighet.
 I syfte att öka nyttjandegraden av stadens lokaler bör bostadsbolagen samverka med idrottsnämnden, kulturnämnden och externa aktörer för att förenkla och möjliggöra upplåtelse för civilsamhället och kulturlivet				Inventera beståndet av gemensamhetslokaler för att identifiera möjligheter att upplåta lokalanvändning till civilsamhället och kulturlivet i syfte att öka nyttjandegraden.
 Initiera dialog med hyresgäster om otrygga platser				Genomföra platsspecifika trygghetsdialoger och trygghetsvandringar tillsammans med hyresgästerna.
 Intensifiera arbetet mot oriktiga hyresförhållanden, olovlig andrahandsuthyrning och bostadsrelaterade bedrägerier enligt best practice bland bolagen				Friställa fler lägenheter till följd av utredning om oriktiga hyresförhållanden genom att öka vår kompetens, utreda alla tips, säkerställa resurser för arbetet och uppdatera våra gemensamma rutiner och verktyg utifrån best-practice.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Skapa förutsättningar för flexibel lokalanvändning				Öka möjligheterna till flexibel lokalanvändning och att ställa om lokaler till bostäder.
 Stärka hyresgästernas möjlighet att påverka grad av standardhöjning i samband med upprustning				Öka hyresgästernas möjlighet att påverka standarden i bostaden i samband med renovering och upprustning genom att tydligare beskriva nivåer och tillval.
 Under ledning av kommunstyrelsen ta ett samordnat grepp gällande arbetet mot otillåten påverkan för att hindra att stadens medarbetare befinner sig i situationer där individer utövar påtryckningar för att otillbörligen påverka staden och dess medarbetare i beslutsfattande och yrkesutövning				Upprätthålla och utveckla bolagets antikorrupsionsarbete.
 Upprätthålla boendekvaliteten och de kulturhistoriska värdena i AB Stadsholmens bestånd				Samordna olika komponenters underhållsbehov och uppdatera behovsbedömningsplanen.
				Utveckla och implementera vår modell för stambyten (Mariabergslyftet).
 Utifrån relevant data, lokala lägesbilder och orsaksanalyser tillsammans med polis, näringsliv, civilsamhället och andra viktiga aktörer genomföra trygghetsskapande åtgärder i den offentliga miljön inom det egna ansvarsområdet. Åtgärderna ska inkludera ett barnperspektiv, jämställdhetsperspektiv och tillgänglighetsperspektiv				Arbeta successivt med att öka tillgängligheten i befintligt bestånd genom att exempelvis arbeta med enkelt avhjälpta hinder.
				Samverka med lokala fastighetsägarföreningar och stadsdelarna kring olika trygghetsskapande aktiviteter och platsfokus.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Utveckla formerna för så kallade kompiskontrakt				Efter utvärdering renodla förmedlingen av kompiskontrakt till enbart ungdomar.
 Verka för att hyresgästlokaler utvecklas				Identifiera och stödja hyresgästföreningar som har drivkraft och vilja att utveckla sin lokalverksamhet.
	 Bostadsbolagens hyresgästers nöjdhet med bostad, allmänna utrymmen och utemiljö	78	Tas fram av styrelse	
	 Produktindex	78		
	 Rent och snyggt	80,5		
	 Serviceindex	82,5		
	 Trygghetsindex	79,5		

1.3. I Stockholm når barn sin fulla potential då Stockholms skolor och förskolor är de bästa i Sverige

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

Svenska Bostäder bidrar i arbetet för att stötta boendeförhållandena för utsatta i staden genom att tillhandahålla Försöks- och träningslägenheter, Bostad-först-lägenheter och genomgångsboenden. Arbetet sker i nära dialog med övriga aktörer. Bolaget samarbetar även med stadsdelsnämnderna och systerbolagen kring vräkningsförebyggande åtgärder.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra till stadens gemensamma arbete om att förmedla försöks- och träningslägenheter, Bostad Först, förturslägenheter och skyddande boenden för våldsutsatta				Leverera Bostad-Först lägenheter utifrån deras möjlighet att ta emot lägenheter.
				Leverera det antal försöks- och träningslägenheter som Bostadsförmedlingen har satt som mål.
 I samarbete med stadsdelsnämnderna, arbetsmarknadsnämnden, idrottsnämnden och socialnämnden ta ett ökat socialt ansvar kring sina fastigheter genom att exempelvis samverka med				Delta på trygghetsvandringar initierade av fastighetsägarföreningen och/eller stadsdelsförvaltningen och vidta snabba

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
relevanta aktörer i civilsamhället och näringslivet samt de boende				åtgärder vid identifierade avvikelser.
 Samverka med socialnämnden kring vråkningsförebyggande åtgärder och arbeta för att minimera antalet avhysningar				Genomföra ett aktivt vråkningsförebyggande arbete enligt framtagna metodik och i ett tidigt skede initiera samarbete med berörd stadsdelsförvaltning.
 Säkerställa att barns rättigheter synliggörs i stadens verksamheter vid beslutsfattande, planering och utförande av verksamhet. Lagen om FN:s konvention om barnets rättigheter ska beaktas i beslutsprocesser som direkt eller indirekt rör barn				Kartlägga vilka delar i bolagets verksamhet som har påverkan på uppfyllandet av barnkonventionen och säkerställa att bolaget har goda rutiner för detta arbete.
	 Antal friställda lägenheter åt nyanlända	15		

1.5. I Stockholm har äldre en tillvaro som präglas av hög kvalitet, trygghet och självbestämmande

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Tillsammans med Micasa utreda för- och nackdelar av gemensamma förmedlingsregler för stadens seniorbestånd				Se över förmedlingsregler med särskilt fokus på seniorbeståndet, utifrån för- och nackdelar och i samråd med bostadsförmedlingen.

2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt

Svenska Bostäder arbetar mot att nå detta mål via ett av våra långsiktiga mål:

Våra stadsmiljöer och fastigheter är HÅLLBARA och trygga

Svenska Bostäder ska erbjuda attraktiva och hållbara bostäder för alla. Vi ska hålla en jämn hög takt i byggandet och produktionen ska ske på säkra arbetsplatser och vara innovativ, hållbar, effektiv, lönsam och hålla hög kvalitet. I syfte att kunna erbjuda nya hem till rimliga boendekostnader, jobbar vi tillsammans med andra aktörer för att hitta innovativa metoder och lösningar. Vi erbjuder hem i olika delar av staden, i olika storlekar, i olika former av eget eller

delat boende, och till olika hyresnivåer. Våra bostäder är tillgängliga för alla.

Den dagliga förvaltningen av våra fastigheter och områden innehåller ett stort socialt ansvarstagande i kombination med att ta ansvar för det tekniska fastighetsägaransvaret. Under året kommer vi genomföra ett utvecklingsprojekt i syfte att införa en ny underhållsstrategi. Inriktningen är varsam renovering med fokus på bevarandefrågor, kvarboende där så är möjligt, samråd och ökat inflytande för boende.

Svenska Bostäder strävar efter att våra arbetssätt bidrar till minskad klimatpåverkan, effektiv avfallshantering, sund inomhusmiljö samt fastigheter och material utan farliga ämnen. Vi har anslutit oss till Sveriges Allmännyttas klimatinitiativ. Vi fortsätter också vårt arbete att möjliggöra matavfallsinsamling för våra hyresgäster.

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

Svenska Bostäder ska bidra till genomförandet av stadens Näringslivspolicy genom att framför allt arbeta aktivt med vår lokalförvaltning och våra centrumanläggningar. Våra lokaler och lokalhyresgästernas verksamhet bidrar till att skapa mervärde och trygghet för området och bostadshyresgästerna. Vi ska genom vårt arbete stärka utbudet av lokal service och bidra till fler arbetstillfällen. Vi främjar företagande, verkar för uthyrning till nystartade företag, tillskapar nya arbetsplatser och bidrar till sysselsättning genom sociala upphandlingar.

Våra centrum ska vara levande, erbjuda ett brett serviceutbud och vara till för alla. I utvecklingen av våra centrum och lokaler har vi en medveten urvalsprocess gällande nya lokalhyresgäster och vi arbetar aktivt för att säkerställa att inga lokaler hyrs ut till aktörer som inte står bakom demokratiska principer, mänskliga rättigheter och jämställdhet. Under 2021 kommer vi arbeta mer aktivt för att motverka oriktiga hyresförhållanden i våra lokaler och vi ska höja vår kunskapsnivå för att kunna vidta rätt åtgärder när det gäller svart ekonomi och organiserad brottslighet. Utvecklingen av Husby Centrum fortsätter under året med fokus på att tillsammans med Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd, kulturnämnden och Kulturhuset/Stadsteatern utveckla förutsättningarna att genom kulturen skapa nya uttryckssätt och möjligheter för barn och ungdomar.

Vi samverkar med andra aktörer för att öka tryggheten i och kring våra centrumanläggningar och lokaler. Vi genomför regelbundet centrumvandringar för att säkerställa att det är rent och snyggt i våra centrum. Under året genomförs servicebesök hos våra lokalhyresgäster för att föra dialog kring vad vi tillsammans kan utveckla. I utvecklingen av våra områden arbetar vi för att aktivera bottenvåningar och bidra till ökad trivsel och aktivitet i gaturummet.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Säkerställa trygghet, tillgänglighet och attraktivitet i stadsmiljön för ett fungerande näringsliv i hela staden				Arbeta aktivt med trygghetsskapande åtgärder, genom löpande rondering för att se till att det är rent och snyggt, nära samarbete med lokalhyresgäster och trygghetsskapande åtgärder och lokalanpassningar.
 Tillsammans utveckla Stockholms stad som				Behålla hög tillgänglighet i

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
en företagsvänlig stad. I detta arbete är NKI-mätningar, fler kontaktytor och dialog mellan staden och näringslivet samt samsyn inom verksamheterna när det gäller stadens ambitioner inom näringslivsmålet viktiga och prioriterade delar				kundcenter samtidigt som vi breddar sätten att komma i kontakt med oss.
				Fortsätta att årligen utföra en kundundersökning och låta resultatet av den fungera som underlag för vilka förbättringsåtgärder vi måste vidta.

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

Svenska Bostäder har upprättat en ackvisitionsstrategi, i samarbete med systerbolagen. Bolaget har utöver det en ackvisitionsplan för det egna markanskaffningsarbetet. Vi utvecklar arbetet med att söka markanvisningar och på andra innovativa sätt hitta vägar att tillskapa nya lägenheter. En idé är att bygga på parkeringsplatser i det befintliga beståndet, kombinerat med mobilitetslösningar för respektive projekt. Vidare ska vi genomföra en utredning av påbyggnad av hus.

Svenska Bostäder ska öka andelen Stockholmshus och fortsätter samarbetet med stadens berörda nämnder för att effektivisera stadsbyggnadsprocessen och för att hitta lämplig mark att bygga på. Vi har nyligen färdigställt vårt första Stockholmshus i Kv. Ledinge i Tensta.

En av framgångsfaktorerna för Stockholmshusen är den snabba stadsbyggnadsprocessen som möjliggörs genom det goda samarbetet med exploaterings- och stadsbyggnadsnämnden samt samarbetet med ramavtalade byggtreprenörer.

Vi har ett särskilt uppdrag att bygga fler studentbostäder med rimlig hyra. Bolaget kommer arbeta för att bygga fler kollektivhus och/eller alternativa boendeformer. Vi arbetar även för att få till nyproduktionsprojekt med plusenergi- eller passivhus samt träbyggnation.

Sammanlagt beräknar vi färdigställa ca 400 nya lägenheter under 2021, inflyttning sker bland annat i vår satsning på Snabba Hus i Norra Ängby. Bostäderna för unga uppförs i samarbete med jagvillhabostad.nu.

I projektet Albano pågår produktion av drygt 1000 student- och forskarlägenheter och i Hagastaden planerar vi för 320 studentbostäder.

Svenska Bostäder arbetar vidare på två projektidéer för boende 70+ i Vällingby. Tanken är ett boende med gemensamhetsytor för att träffas och möjliggöra sällskap.

Vi har en inriktning att nå Miljöbyggnad silver i vår nyproduktion. Beslut tas i varje projekt beträffande certifiering.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Analysera behovet av och möjligheter att tillskapa en större andel stora bostäder i				Behovet av större bostäder analyseras löpande och det ingår som en aktivitet

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
nyproduktion och ombyggnation				beskriven i våra handböcker.
 Beakta befintligt bestånd lokalt där man bygger nytt i syfte att, där det är lämpligt, bidra till att en mångfald av storlekar på bostäder byggs				Inför varje nybyggnadsprojekt samråder bolaget med Bostadsförmedlingen och distriktet kring mångfald av storlekar på bostäder.
 Bedöma möjligheten att omvandla befintliga byggnader till grupp- och servicebostäder, samt underlätta byggandet av bostäder för personer med funktionsnedsättning i samråd med berörda nämnder				I tidiga skeden beakta behovet i samråd med exploaterings- och stadsbyggnadskontoret (kopplad till grupp- och servicebostäder).
 Bidra till en effektiv stadsutveckling genom att delta i en samlad produktionsplanering tillsammans med kommunstyrelsen, exploateringsnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafiknämnden och andra berörda nämnder och bolagsstyrelser				Genom exempelvis Stockholmshusprojektet och satsningar som Fokus Skärholmen driva stadsutvecklingsprojekt tillsammans med stadens förvaltningar och bolag.
 I högre utsträckning utreda vilka fastigheter i bestånden som har förutsättningar för påbyggnationer på taken, exempelvis genom extra våningstal eller radhus				Genomföra en strukturerad utredning av påbyggnad av hus.
 Leda arbetet med projekt Stockholmshuset, och tillsammans med exploateringsnämnden och stadsbyggnadsnämnden säkerställa planering och genomförande av projektet. Detta sker bland annat genom deltagande i såväl styrgrupp, arbetsgrupp samt andra erforderliga samarbetsgrupper. Projektet ska vidareutvecklas i syftet att förenkla planeringsprocessen, sänka byggkostnaderna och	 Antal påbörjade lägenheter i Stockholmshuset	0		
				Aktivt arbeta med konceptet "Stockholmshuset" och öka andelen som byggs.
				Delta tillsammans med systerbolagen i Stockholmshuset-projektet och arbeta för att projektet vidareutvecklas. Detta i syfte att förenkla planeringsprocessen, sänka byggkostnaderna och erhålla rimliga hyresnivåer.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
få ned hyresnivåerna. Stockholmshusen ska även vidareutvecklas gestaltningsmässigt för att passa in i flera bebyggelsetyper. Denna utveckling ska bidra till en ökad trygghet i staden, tillse att över 50% av bostäder i nyproduktion är Stockholmshusprojekt så att andelen i förhållande till bostäder i bolagens övriga nyproduktion ökar.				
 Tillsammans med stadsbyggnadsnämnden och exploateringsnämnden utveckla arbetet med Stockholmshus och utreda privata aktörers möjlighet att bygga Stockholmshus eller motsvarande alternativ				Bidra tillsammans med berörda till att utveckla arbetet med Stockholmshusen. Utredda privata aktörers möjlighet att bygga Stockholmshus eller motsvarande alternativ.
 Uppnå en nybyggnationstakt på 600 allmännyttiga bostäder där över 50% ska vara Stockholmshus	 Antal färdigställda lägenheter	400		
	 Antal lägenheter i bolagets projektportfölj	4 400		
 Verka för att studentbostäder byggs där det är lämpligt, både temporära och stadigvarande	 Antal påbörjade studentlägenheter	32		
 Verka för byggandet av fler kollektivhus, och andra alternativa boendeformer				Undersöka möjligheten att bygga kollektivhus eller andra alternativa boendeformer i nya projekt.
 Verka för en ökad nybyggnation av flerbostadshus i trä med målet att 20 procent uppförs i massivträstomme				Verka för att identifiera minst ett lämpligt projekt avseende nybyggnation i trä.
	 Antal påbörjade hyresrätter av stadens bostadsbolag	200	Tas fram av styrelse	
				 AB Familjebostäder, AB Stockholmshem och AB Svenska Bostäder ska utifrån erfarenheterna från Stockholmshusprojekten kartlägga vad som

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				driver produktionskostnaderna , i syfte att se vilka effektiviseringsmöjligheter eller justeringar av krav som kan göras för att minska kostnaderna
				 Exploateringsnämnden ska, i samarbete med AB Familjebostäder, AB Stockholmshem och AB Svenska Bostäder, utreda hur fler stora bostäder kan bidra till att minska ofrivillig trångboddhet

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

Svenska Bostäder förbereder för installation av laddningsplatser till elbilar i anslutning till parkering i befintliga och nya fastigheter. Detta sker i samband med nybyggnation och renovering.

Arbetet med att ta fram ett mobilitetskoncept som bl.a. innefattar hur poolösningar ska fungera i förvaltningen pågår. Bolaget har en tydlig strategi för att avyttra kvarstående etanolbilar. Vid nyanskaffning väljs alltid elbilar.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra till en stärkt samverkan för effektiv snöröjning inom och i anslutning till bolagens fastigheter				Initiera dialog med stadens aktörer och närliggande fastighetsägare kring snöröjning.

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

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Delta i arbetet med att främja stadens kultur- och nöjesliv för att stärka stadens attraktions- och konkurrenskraft				Utveckla Björkhagen Centrum med ytor för kulturverksamhet i samarbete med kulturförvaltningen. Öka samarbetet kring mat- och kulturtorget i Husby Centrum.

2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

Svenska Bostäders verksamhet ska vara fossilfri 2030, under 2021 ska en plan för hur detta ska gå till tas fram. Under kommande år har bolaget fokus på fortsatt energieffektivisering i det befintliga beståndet, energieffektiv nyproduktion och ökad egen produktion av förnybar energi. Bolaget kommer dock inte att klara utsläppsbetinget på 2600 ton CO₂ under perioden till och med 2023. Det beror på att utsläppsbetinget beräknats på remissutgåvans målnivå om 10 % energieffektivisering, detta ändrades till 5 % energieffektivisering i beslutat miljöprogram och klimathandlingsplan. En korrigering av utsläppsbetinget är därmed nödvändig för att det ska vara rimligt.

Svenska Bostäder medverkar i Sveriges Allmännyttas klimatinitiativs samtliga tre fokusområden och under 2021 fortsätter arbetet enligt nedan:

Effekttoppar och förnybar energi: samarbetet med Stockholm Exergi för att bidra till att göra fjärrvärmen fossilfri utvecklas och utökas. Planen för att öka solenergiproduktionen konkretiseras och utbyggnaden påbörjas.

Krav på leverantörer: bolaget fortsätter utveckla arbetet med livscykelanalyser med syfte att minska klimatpåverkan från ny- och ombyggnadsprojekt samt ställa klimatkrav i samband med upphandling.

Klimatsmart boende: bolaget underlättar för sina hyresgäster att göra miljö- och klimatsmarta val genom att tillhandahålla fastighetsnära källsortering, bygga ut matavfallsinsamlingen samt genomföra informationskampanjer i egen regi och tillsammans med staden. Arbetet med mobilitetskoncept fortsätter.

Vidare ska vi i varje ny- eller ombyggnadsprojekt driva någon form av innovationslösning och vi ska även jobba med antingen solceller eller gröna tak.

Ett av våra tydligaste uppdrag är att minska energianvändning i bolaget. Kravet på 55 kWh/kvm och år gäller för all nyproduktion.

Under kommande år kommer bolaget att utveckla det förebyggande arbetet för att minska konsekvenserna av ett förändrat klimat, ett särskilt fokusområde är att förebygga övertemperaturer i lägenheter i samband med ny- och ombyggnation. Bolagets arbete med att identifiera lämpliga klimatanpassningsåtgärder i det befintliga beståndet fortsätter. Bolaget har arbetat fram en intern miljö- och klimathandlingsplan för att säkerställa att krav och aktiviteter i stadens nya miljöprogram och klimathandlingsplan fångas upp i bolagets interna verksamhetsplaner.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta för att användningen av plast ska fasas ut så långt som möjligt i stadens verksamheter				Kartlägga och fasa ut skräpgenererande plastprodukter.
 Arbeta för att öka andelen plusenergi- eller passivhus inom sina bestånd i syfte att på sikt uppnå en neutral eller negativ nettoanvändning av uppvärmningsenergi				Utreda förutsättningarna för att öka andelen plusenergi- och passivhus, och identifiera minst ett projekt i projektportföljen där plusenergi- eller

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				passivhus kan vara lämpligt.
 Arbeta för en fossilfri organisation 2030 genom att fasa ut användningen av fossil energi i egen och upphandlad verksamhet				Ta fram en handlingsplan för att bolagets verksamhet ska vara fossilfri 2030.
 Bidra till att uppnå stadens mål för matavfallsinsamling, samt planera för krav om fastighetsnära eller kvartersnära insamling				Lösningar för matavfallsinsamling implementeras i samtliga ny- och ombyggnadsprojekt.
				System för hämtning implementeras i det befintliga beståndet enligt framtagna plan.
 Bidra till stadens mål för att öka antalet laddplatser, exempelvis genom att i samarbete med externa aktörer bygga fler laddplatser i anknytning till befintliga fastigheter samt vid nyproduktionsprojekt, eller större renoveringsprojekt där parkeringsplatser ingår				Skapa förutsättningar för att ladda elbil vid varje nyproduktionsprojekt eller större renoveringsprojekt, där parkeringsplatser ingår.
 Delta i trafiknämndens framtagande av en förvaltningsövergripande handlingsplan för att upprätthålla och innovativt utveckla stadens arbete med skadedjursbekämpning				Aktivt bidra i arbetet med förvaltningsövergripande handlingsplan för skadedjursbekämpning utifrån bolagets kompetens och erfarenheter.
 Förebygga att avfall uppstår och verka för att en större andel produkter och material återanvändas samt sorteras till återvinning				Implementera stadens "Handlingsplan för ett cirkulärt byggande" i ny- och ombyggnadsprojekt när den är klar.
 Intensifiera arbetet med att genomföra energieffektiviserande åtgärder				Identifiera, planera och påbörja genomförandet av energieffektiviseringsåtgärder i befintligt bestånd enligt framtagna koncept.
 Minimera verksamheternas tjänsteresor med flyg och bil till förmån för tåget samt uppmuntra digitala möten				Följa upp och se över rutiner för verksamhetens tjänsteresor utifrån stadens riktlinjer och bolagets resepolicy.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Prioritera och åtgärda klimatrelaterade risker såsom effekter av skyfall och värmeböljor i befintlig och planerad bebyggelse				Prioritera åtgärder efter genomförd inventering och ta fram åtgärdslistor för högriskfastigheter med kostnadsförslag.
 Stimulera delningsekonomi exempelvis genom att arbeta för bilpool och cykelpool i all nybyggnation				Fortsätta arbetet med mobilitetskoncept.
 Vid nybyggnation och renovering utgå från att tak ska nyttjas, antingen med solceller eller med gröna tak				I varje projekt utgå från att tak ska nyttjas, antingen med solceller eller med gröna tak.
 Välja fjärrvärme som uppvärmningsmetod vid nyproduktion eller ombyggnad utifrån lönsamhetskrav och ett stadsövergripande perspektiv på kraftfrågor, eleffekt och klimat				Fjärrvärme är standardval för uppvärmning vid nyproduktion. För att närma oss plusenergihus tittar vi även på andra lösningar i specifika projekt. Det kan t.ex. handla om geo- eller bergvärmelösningar, med målet att hitta innovativa lösningar.
	 Andel bygg- och anläggningsentreprenader i stadens regi som uppfyller stadens krav avseende användning av Byggvarubedömningen (BVB) eller därmed jämförliga system	100 %	100 %	
	 Andel hämtställen med matavfallsinsamling av hämtställen med möjlighet till matavfallsinsamling	60 %	80 %	
	 Andel LCA-beräknade nybyggnadsprojekt	50 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Andel nyproducerade byggander utan koppar, zink eller dess legeringar i tak-, fasadplåt eller stuprör som kan spridas till dagvattnet	100 %		
	 Andel större ombyggnader där den	40 %		

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	köpta energin minskar med minst 30 procent			
	 El- och värmeproduktion baserad på solenergi	700 MWh	4 560 MWh	
	 Köpt energi för värme, tappvarmvatten, komfortkyla samt fastighetsel (enligt Boverkets definition för fastighetsenergi) per kvadratmeter A-temp (kWh/m2)	124,62 kWh/m2		
	 Minskning ton CO2e till år 2023	350		
	 Relativ energieffektivisering i stadens verksamheter (fastighetsförvaltande bolag och nämnder)	1,5 %	3 % energieffektivisering relativt 2018	
	 Totalt köpt energi i stadens verksamheter	325,3 GWh	1945 GWh	
				 AB Svenska Bostäder ska intensifiera arbetet med att energieffektivisera ytterligare bland annat genom att installera digitala sensorer för att styra energiförbrukningen förutsatt att detta kan ske under affärsmässiga förutsättningar
				 Kommunstyrelsen ska i samarbete med exploateringsnämnden, fastighetsnämnden, idrottsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, socialnämnden, stadsbyggnadsnämnden, utbildningsnämnden, trafiknämnden, äldre- och funktionshjälpnämnden, stadsdelsnämnderna, AB Familjebostäder, AB Stockholmshem, AB Svenska Bostäder, Micasa Fastigheter i Stockholm AB, SISAB samt Stockholm Vatten och Avfall AB implementera handlingsplanen för

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				klimatanpassning vid skyfall och värmeböljor

3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

Svenska Bostäder arbetar mot att nå detta mål via två av våra långsiktiga mål:

Vår ekonomi är långsiktigt hållbar

Svenska Bostäder är ett kommunägt bolag, med ett allmännyttigt uppdrag, som verkar på affärsmässiga villkor. Vi kombinerar de två perspektiven, där det primära syftet med de affärsmässiga villkoren är att ge bolaget förutsättningar att uppfylla sitt allmännyttiga uppdrag. Genom en långsiktigt hållbar ekonomi och lönsamhet, ges möjligheter att erbjuda ett bra boende med nöjda hyresgäster.

Vi har en tydlig ekonomistyrningsmodell och samtliga medarbetare har ett ansvar för att våra resurser används på ett ansvarsfullt sätt utifrån devisen ”Vi använder varje krona på ett klokt sätt”

Vår arbetsplats är hållbar och innovativ

Svenska Bostäder ska vara en hållbar och innovativ arbetsplats. För att nå dit kommer vi under 2021 att genomföra en kulturanalys och jobba aktivt med gemensamma värderingar och förhållningssätt. Vi genomför vidare fortlöpande omvärldsbevakning, skapar strategiska samarbeten med olika aktörer, tänker långsiktigt och innovativt, utmanar invanda rutiner och tänker nytt. Istället för att passivt ta emot den digitala utvecklingen är vi en del av den. Vår arbetsplats ska vara en innovativ och nytänkande miljö.

Vi arbetar medvetet och långsiktigt med utveckling av våra medarbetare, chefer och verksamheter. Det gör vi bland annat utifrån resultatet av såväl Stockholms stads medarbetarundersökning som den undersökningen vi gör i samarbete med Great Place to Work. Vi arbetar aktivt med att behålla vår plats som en av Sveriges bästa arbetsplatser.

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

Svenska Bostäders investeringar kommer ligga kvar på en hög nivå de närmaste åren och det är därför viktigt att vi fattar kloka beslut. Vi ska utveckla beslutsunderlag gällande kalkylering och riskbedömningar och alla större investeringar ska passera vårt fastighetsråd. Vi kommer under 2021 att ta fram en ny underhållsstrategi och vi arbetar med att minimera ledtider för tomställda objekt i samband med ombyggnad/repairation samt även med att minska vår vakansgrad för outhyrda objekt

Vi analyserar våra möjligheter till ökade intäkter utifrån befintliga överenskommelser och undersöker möjligheter till nya intäkter via nya affärsmodeller. Svenska Bostäder kommer under 2021 genomföra en analys och ta fram en handlingsplan för utveckling av vår inköpsverksamhet. Vi kommer även att fortsätta arbetet med att utveckla vår ekonomistyrning till att bli mer nyckeltalsbaserad och med ett modernare systemstöd.

Vi fortsätter vårt arbete med att inventera, uppdatera och komplettera rutindokument inom ramen för vårt ledningssystem Verksam. Ett viktigt utvecklingsområde är att implementera ett systematiskt informationssäkerhetsarbete och att uppnå högre datakvalitet i våra system.

Som ett led i att fokusera på bolagets kärnverksamhet kommer vi slutföra arbetet med att genomföra en avyttring av Vällingby Centrum. Vi kommer även fortsätta det pågående arbetet med ombildning till bostadsrätter och försäljning av ej strategiska fastigheter.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Hålla budget, vilket är en förutsättning för en fungerande ekonomistyrning och därmed god ekonomisk hushållning. Budgetföljsamhet mäter hur väl den ekonomiska styrningen fungerar mot givna förutsättningar i budgeten				Fortsätta arbetet med att utveckla vår ekonomistyrning till att bli mer nyckeltalsbaserad och med ett modernare systemstöd.
 Slutföra arbetet med att genomföra avyttring av Vällingby Centrum				Arbetet genomförs utifrån redovisat utredningsuppdrag.
 Utredda om och hur innovativa spetsprojekt inom miljöområdet kan genomföras med lägre kalkylränta, samt vilka kostnader det skulle innebära				Vi planerar fördjupa tidigare redovisad analys med fokus på hur detta kan tillämpas i innovativa spetsprojekt.
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	8,5 %		
	 Avvikelse investeringsbudget, %	2 150 mnkr		
	 Direktavkastning	1,9 %		
	 Driftkostnad/kvm	708		
	 Driftnetto/kvm	541		
	 Resultat efter finansnetto (mnkr)	236		

3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

För att hålla jämna steg med utvecklingen i samhället och fortsatt vara affärsmässigt attraktiva, deltar vi aktivt i stadens satsning på en smart och uppkopplad stad, digitaliserar via våra processer och nyttjar innovativa lösningar i våra fastigheter. Genom vår nyetablerade avdelning för verksamhetsutveckling öppnas möjlighet för bolaget att ta ett större och samlat grepp om innovation, digitalisering och strategiska utvecklingsprojekt i syfte att utveckla och stärka bolaget.

Vi ska även införa Stockholmshyra och se över våra förvaltningsmodeller. I Hagastaden planerar vi att bygga moderna, smarta och uppkopplade bostäder för studenter med framsynta hållbarhetslösningar till en rimlig kostnad.

För att öka konkurrensen mellan anbudsgivande byggtreprenörer på Stockholmsmarknaden

genomför vi ett projektarbete tillsammans med systerbolagen. Genom projektet Nya entreprenörer är målsättningen att hitta nya entreprenörer i våra entreprenadupphandlingar.

Vi utvecklar våra ledare i förändringsledning och verkar för att ledarskapet ska präglas av kommunikation, tillit och mod. Vi arbetar systematiskt med utveckling av våra medarbetare både yrkesmässigt men också inom till exempel hälsa för att bevara balans mellan arbete och fritid. Vi har en långsiktig kompetensförsörjningsplan, vi utvecklar våra arbetssätt, vi mäter och följer upp för att kunna bibehålla vår utmärkelse som en av Sveriges bästa arbetsplatser.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Ansvara för kommunkoncernens gemensamma inköpskategori vitvaror				Leda kategorin vitvaror i stadens gemensamma kategoriarbete.
 Avyttra fastigheter som saknar strategisk betydelse				Vidare utreda samt avyttra eventuella fastigheter som saknar strategisk betydelse.
 Beakta teknologisk utveckling inom miljö- och klimatområdet såsom energilagring för överskottsel från bolagets elproduktion i syfte att nå ett hållbart och energieffektivt bestånd				Bolaget följer teknikutvecklingen och undersöker olika möjligheter för att öka egenanvändningen av sol.
 Bistå äldrenämnden och stadsdelsnämnderna med införandet av smarta lås				Bolaget ska bistå äldreförvaltningen och stadsdelsförvaltningarna i deras arbete med att införa smarta lås.
 Effektivisera förvaltningsorganisationen och skapa gemensamma funktioner i förvaltning och byggande				Utredning genomförs avseende effektivisering av förvaltningsorganisationen genom att se över fastighetsinnehavet.
 Fortsätta förbättringsarbetet med bolagens upphandlingskompetens				Översyn av inköpsorganisation, beställningssystem och e-handel, samt införa anpassad kategorimetod.
 Förbättra metoder för uppföljning och utvärdering av digitaliseringsprojekt				Utveckla bättre metoder för uppföljning och utvärdering av digitaliseringsprojekt.
 Integrera ett jämställdhetsperspektiv, vid beslutsfattande, planering och utförande av verksamheten				Fortsätta upprustningen av bolagens centrum. Slutföra upprustningen av Husby Centrum med utgångspunkt i jämställd stadsplanering, utveckla Kärrtorp och Björkhagen kopplat till nyproduktion.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Samordna förvaltnings- och utvecklingsinsatser avseende teknisk infrastruktur för fiberinstallationer				Fortsätta samarbetet mellan bostadsbolagen och Stokab kring utveckling och förvaltning av fibernäten, affärsmodeller och digitala tjänster kopplade till dessa.
 Säkerställa att det finns ett effektivt och ändamålsenligt informationssäkerhetsarbete				I syfte att stärka det systematiska informationssäkerhetsarbetet startas ett särskilt projekt i slutet av 2020, där initialt en GAP-analys kommer att genomföras och sedan kommer under 2021 prioriterade frågor att åtgärdas. Samtliga medarbetare ska även under 2021 genomgå stadens e-utbildning om informationssäkerhet.
 Säkerställa att direktupphandlingar genomförs i enlighet med LOU, Regler för ekonomisk förvaltning och nämndens eller bolagsstyrelsens egna riktlinjer				Genomföra internutbildningar 2021.
 Utreda hur den tidigare panncentralen på Halmstadsvägen i Björkhagen kan bevaras och utvecklas				Arbeta med att ta fram olika förslag på lösningar för panncentralen i Björkhagen.
 Utveckla beslutsunderlag framför allt gällande kalkylering och riskbedömningar i tidiga skeden för att säkerställa att beslut fattas på rättvisande grunder				Utveckla kalkylarbetet och hanteringen av riskanalyser i investeringsprojekt, bland annat genom att ta fram skriftliga riktlinjer för kalkylering avseende avkastningskrav, nivå på drift och underhåll, riskanalyser samt dokumentation av motiveringar till vissa invärden m.m.
 Verka för att stärka chefers förmåga att leda i förändring och komplexitet				Fortsätta stärka chefer i deras ledarskap, exempelvis genom ett ledarutvecklingsprogram i Klart ledarskap.
 Överväga strategiska övertaganden av enskilda				Övertagande av bostadsrättsprojekt

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
bostadsrättsprojekt om de ekonomiska förutsättningarna är tillräckligt gynnsamma och det krävs för att få framdrift i stadsutvecklingsprojekt				utreds om frågan blir aktuell.
	 Aktivt Medskapandeindex	76	82	
	 Andel investeringsprojekt som vid beslut om genomförande avviker mer än 15 procent jämfört med senast fattade inriktningsbeslut.	0 %	0 %	
	 Andel upphandlade avtal där kontinuerlig uppföljning genomförts	100 %	90%	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	100 %	Tas fram av nämnd/styr else	
	 Index Bra arbetsgivare	82	84	
	 Sjukfrånvaro	5 %	Tas fram av nämnd/styr else	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14	1,9 %	Tas fram av nämnd/styr else	
				 Periodisk genomgång av behörigheter i ekonomisystemet har genomförts

SUMMERAD RESULTATRÄKNING SB TOTALT (Mkr)

Budget 2021

Bilaga 2

	Budget 2021	Prognos 2 2020	Diff Bud /Prog	Budget 2020	Diff Bud21/Bud20	Utfall 2019
Hysesintäkter bostäder	2452	2389	63	2392	60	2305
Hysesintäkter lokaler	687	674	13	671	16	661
Hysesintäkter bilplatser	52	51	1	55	-3	53
Intäktsreduktioner	-75	-103	28	-91	16	-102
Övriga förvaltningsintäkter	120	149	-30	143	-24	170
Summa Intäkter	3235	3160	75	3170	65	3087
Fastighetsskötsel	342	337	-5	340	-1	325
Reparationer	337	335	-2	335	-1	336
Utrangering av fastighetskomponent	1	15	14	13	12	4
Taxebundna kostnader	474	449	-25	457	-17	433
Administration	552	512	-40	513	-39	514
Summa Driftkostnader	1704	1646	-58	1658	-46	1612
Driftnetto exkl markavg. o f-skatt	1531	1514	16	1511	19	1474
Markavgifter	160	152	-8	150	-10	143
Fastighetsskatt	90	88	-2	90	1	87
Driftnetto Fastighetsförvaltning	1281	1275	7	1271	10	1244
Fastighetsavskrivningar	947	910	-37	912	-35	828
BRUTTORESULTAT	334	365	-31	359	-24	417
Finansiella poster	98	118	20	135	37	110
OPERATIVT RESULTAT	236	247	-10	224	12	307
Jämförelsestörande poster						3
RES EFT JMF STÖR. POSTER	236	247	-10	224	12	310

Budget 2021, SB Tot**Bilaga 2**

Investeringar, mnkr	Budget 2021	Prognos 2 2020	Utfall 2019
Nyproduktion	1 162	1 187	1 148
Ombyggnader etc.	989	986	944
Summa	2 151	2 173	2 092

BALANSRÄKNING

Mkr	Budget 2021-12-31	Prognos 2 2020-12-31	Utfall 2019-12-31
Anläggningstillgångar	30 796	29 571	28 389
Övriga omsättningstillgångar	136	135	124
Summa tillgångar	30 932	29 706	28 513
Eget kapital	13 745	13 561	13 379
Avsättningar/minoritet etc	667	628	648
Långfristiga skulder	0	0	0
Kortfristiga skulder, lån internbanken	15 547	14 561	13 612
Kortfristiga skulder, övriga	973	956	874
Summa skulder o eget kap.	30 932	29 706	28 513
Soliditet %	44%	46%	47%

Bilaga 3



Uppgifterna ska lämnas in samtidigt med reviderad budget till Stadshus AB

Limitbehov 2021

Bolag: AB Svenska Bostäder

Kontaktperson: Liselotte Tjernlund

mnkr

Kommande investeringar enligt budget 2021 (*enbart upplysning*) 2 150

1. Prognos upplåning via koncernkontot per 2020-12-31 -15 000

2. Behov av rörelsekapital -400

3. Förändring av rörelsekapital 1 000

4. Investeringar under kommande år som behöver finansieras -2 150

5. Amortering under kommande år

Totalt limitbehov 2021 Formel -16 550

Alla föreslagna limitförändringar ska motiveras och kommenteras nedan:

Aktuell limit 2020 är 15 700 mnkr, utnyttjat per 2020-10-31 är 14 175 och uppskattat utnyttjat belopp per 2020-12-31 är 15 000 mnkr. Planerade investeringar för 2021 är 2 150 mnkr och dessa förväntas delfinansieras av det positivt kassaflödet som verksamheten genererar på ca 1 000 mnkr.

LIMITBEHOV 2021 Specificera och kommentera prognostiserade förändringar på koncernkontot under 2021. Summeringen ger ert önskade limitbehov för 2021.

FÖRKLARING TILL RESPEKTIVE POST:

1. Prognos upplåning via koncernkontot.

Denna post utgör startvärdet för limitbehovet, dvs. prognos UB innevarande år = prognos IB nytt budgetår. Detta saldo ska stämma med faktiskt prognostiserat belopp som lämnats till finansenheten (EJ den uppgift angiven i T2:an, om den skiljer sig från prognos).
Negativt saldo = behov av limit för motsvarande belopp
Positivt saldo = 0.

2. Behov av rörelsekapital

Denna post ska motsvara det lånebehov som tillfälligt uppkommer i verksamheten i tidsspannet mellan utbetalningar och inbetalningar, dvs. hur mycket ni vanligtvis behöver - rent verksamhetsmässigt - ha täckning för på checkkrediten innan inbetalningar minskar lånebehovet igen. Detta belopp ska ställas till hur långa era cykler är mellan inbetalningar från verksamheten. Verksamhet med inbetalningar varje månad borde, *allt annat lika*, ha ett mindre behov av rörelsekapital än en verksamhet som har inflöden exempelvis var tredje månad.

3. Förändring av rörelsekapital

Vinster från verksamheten under året minskar lånebehovet .

4. Investeringar under kommande året

Behov av nyupplåning på grund av investeringar.

5. Amortering under kommande året

Inflöden på grund av försäljningar minskar lånebehovet.