

VD-kommentar och bolagens arbete med underlag för budget 2018 med inriktning 2019-2020

Sammanfattande analys av budget 2018 och inriktning för 2019-2020

Välkomnande och smarta boendemiljöer för dagens och morgondagens stockholmare! Det är Familjebostäders vision kopplat till det långsiktiga ägaruppdraget, att bygga och förvalta goda bostäder och bidra till stadens bostadsförsörjning. Fyra områden är prioriterade:

Tillväxt

Ett aktivt ackvisitionsarbete gör att projektportföljen omfattar drygt 5000 lägenheter. Målet att påbörja 1 000 lägenheter per år från 2019 förväntas uppnås redan 2018. Utmaningarna är både genomförandekraften och produktionskostnaderna. Ekonomiska resultat, kassaflöden och driftnetton som är jämförbara med andra långsiktiga bostadsbolag är nödvändiga för att klara mål och ägardirektiv. Genom att fokusera på effektiva processer och utnyttja digitala möjligheter kommer produktiviteten i bolaget att kunna öka. Som effektivitetsmått använder vi operativt resultat/kvm.

Stadsutveckling och social hållbarhet

Familjebostäder fortsätter satsningarna i Rinkeby, Farsta/Fagersjö och Rågsved. I Rinkeby arbetar Familjebostäder för ökad trygghet, bl a genom uppförandet av en ny polisstation och genom att utveckla nya mötesplatser inom ramen för bl a förvärvet av Rinkeby Folkets hus. Farsta Stadsdelsförvaltning har i sitt lokala utvecklingsprogram lyft fram behov av att utveckla Fagersjö med bostäder och kommersiell service för att öka livskvalitén, som bedöms som svagast i Stockholm¹. Familjebostäder tar mycket aktiv del i detta arbete och kommer, i samarbete med stadsdelsförvaltningen och stadsbyggnadskontoret att ta fram ett förslag till utvecklingsplan för området. I Rågsved fortsätter utvecklingsarbetet i dialog med stadsdelsförvaltningen, med nya bostäder och trygghetsskapande åtgärder i fokus. För alla områden behövs nya arbetssätt för att öka tryggheten, förbättra dialogen och skapa ett ökat inflytande för de boende över sin boendemiljö. Bolaget ska även bidra med anställningar, både som krav i upphandling och i egen verksamhet.

Klimat och miljö

Att bygga och verka klimatanpassat är prioriterat. Med en under 2017 framtagen kalkylmodell för livscykelanalys (LCA) utifrån klimatpåverkan kommer bolaget kunna göra medvetna val utifrån både klimatpåverkan och ett livskostnadsperspektiv (LCC). Exempel på åtgärder kan vara att bygga mer i trä. I fokus är även matavfallsinsamling och energibesparande åtgärder. Familjebostäders långsiktiga mål är att vara klimatneutral i egen förvaltning och verksamhet senast 2021.

Medarbetarskap och ledarskap

Den tillväxt som Familjebostäder planerar för under den femåriga investeringsperioden innebär att bolaget får förmånen att välkomna upp till 10 000 nya hyresgäster. Engagerade medarbetare är en förutsättning för att lyckas, varför ett aktivt arbete med att attrahera och behålla personal är strategiskt viktigt. För att stärka ledarskapet och medarbetarskapet kommer HR funktionen under 2017 förstärkas och lyftas upp till en egen avdelning med chef i ledningsgruppen. *Redo för fler kunder och fler kvadratmeter* är ledstjärnan för det förändringsarbete som initierats under 2016 för att säkerställa att bolagets nya varumärkeslöfte, *moderna, professionella och överraskande bra*, genomsyrar bolaget och dess medarbetare.

¹ Se sid 60 i rapporten Skillnadernas Stockholm, Kommissionen för ett socialt hållbart Stockholm, 2015

Strategier, marknadsförutsättningar och omvärld

Omvärld

Världsekonomin går fortsatt generellt bra, med en genomsnittlig börsuppgång per 9 mars med 4,8 %. Den amerikanska centralbanken, FED, höjde sin styrränta med 0,25 punkter i december 2016 till 0,5 % och ytterligare med 0,25 till 0,75% i mars 2017 medan ECB ligger kvar med 0 %. I Asien ser man en inbromsning på den kinesiska bostadsmarknaden och totalt sett konstaterar WHO att den globala handeln ser ut att bromsa in, tillväxten under 2016 stannade på 1,9 %.

I Sverige kvarstår Riksbankens minusränta om -0,5 %. Inflationen (KPI) ökade från ca 1 % 2015 till 1,7 % år 2016. Den svenska börsen började nedåt år 2016 men efter en stark avslutning slutade året på + 13,88 %. År 2017 har börjat bra, +4,7 % till och med den 8 mars.

FN räknar med att 2/3 av jordens befolkning kommer att leva i städer 2030², och urbaniseringen ser ut att fortsätta även i Sverige. Stockholm ökade 2016 (2015) med 12 103 (11 527) personer. Antalet påbörjade bostäder ökat kraftigt, med +68%, från 4457 till 7502. Vid utgången av 2016 (2015) stod 556 000 (516 000) personer i bostadskö i Stockholm. Av dessa är 78 000 (72 000) aktivt sökande.

Bostadsbolagens kostnadsutveckling följer inte KPI. Både media, löne- och byggkostnader har fortsatt öka väsentligt mer. Enligt statistik från SCB ökade de genomsnittliga nationella byggkostnaden per kvm i flerbostadshus med 8 % mellan 2014 och 2015. Någon statistik för 2016 finns inte, men kostnaderna bedöms ha fortsatt att öka.

Marknadsförutsättningar & strategier

Trots över 35 nyproduktionsprojekt i inriktnings- eller genomförandefas behövs ett fortsatt systematisk ackvisitionsarbete för att säkerställa en långsiktig tillgång till byggrätter. En nya ackvisitionsstrategi har antagits i företagsledningen, där samarbeten med andra aktörer, både offentliga och privata, för stadsdelsutveckling är ett nytt fokusområde.

I bolagets bostadsbestånd finns inte några marknadsmässiga vakanser. Med hög efterfrågan i kombination med fortsatt urbaniseringstrend borde risken för vakanser vara fortsatt låg. I den långsiktiga strategiska bedömningen tas dock hänsyn till risk för ändrade makroekonomiska förhållanden i kombination med att nyproducerade bostäder prissätts utifrån dagens produktionskostnader. Både för ökad genomförandkraft och för ökad konkurrens behöver vi byggentreprenörer från övriga Europa i Sverige. Att aktivt söka samarbetspartner utanför Sverige blir en viktig pusselbit för att kunna bygga kostnadseffektivt och enligt tidplan. Effektiva arbetssätt, som inom satsningen Stockholmshuset, blir viktiga att vidareutveckla. Att säkerställa att de bostäder bolaget bygger är attraktiva och motsvarar kundernas långsiktiga krav och behov är också av största vikt, inte minst om de marknadsmässiga vakansgraderna ökar till följd av t ex en lågkonjunktur.

Omflyttning i befintligt bestånd, som har lägre hyror än nyproduktionens, minskar. För att frigöra fler hyresrätter med lägre hyror kommer bolaget arbeta aktivt med att erbjuda nyproduktion till befintliga hyresgäster i allmännyttan genom bl a särskilda visningar.

En stark och hållbar ekonomi är en förutsättning för att klara den ökande investeringstakten i nyproduktion. Bolaget arbetar med benchmark mot branschens bästa fastighetsbolag för att sätta mål på de ekonomiska nyckeltalen som säkerställer god förmögenhetsförvaltning. Allt löpande

² http://unhabitat.org/wp-content/uploads/2014/03/WCR_Cities-a-Gathering-Force-.pdf

underhåll bärs av kassaflödet från den egna verksamheten i treårsplanen. Ombyggnationer ska vanligtvis bedömas utifrån lönsamhet på samma sätt som nyproduktion. Bolagets resultat är fortsatt starkt men med högre investeringsvolymerna ökar också den finansiella risken vid eventuellt ökade marknadsräntor. Vid utgången av 2020 beräknas bolaget ha ca 12 mdr i lån, vilket innebär att höjning med 1 % i ränta ger resultatpåverkan om – 120 mnkr.

Stockholmshyra, ett verktyg för transparent tillämpning av bruksvärdesystemet vid allmännyttans hyressättning inom ramen för gällande hyreslagstiftning, är under framtagande tillsammans med Hyresgästföreningen. Stockholmshyra ska göra så att likvärdiga lägenheter har likvärdiga hyror. Hyrorna kommer att sättas utifrån kriterier som hyresgästerna själva sagt att de värderar i sitt boende. Målsättningen är att verktyget ska vara implementerat under 2018. Eventuella förändringar av hyran kommer att införas under en längre period. För Familjebostäders del är det viktigt att det nya verktyget förenklar för båda parter vid t ex hyresförhandlingar.

Med nytänkande och en tydlig strategisk inriktning kommer bolaget under 2017 ta fram planer för ett långsiktigt arbete för att, inom bolagets kompetensområde, arbeta för att minska social och ekonomisk segregation med särskilt fokus på Rinkeby, Rågsved och Farsta/Fagersjö. Samarbetet med Stadsdelsförvaltningarna, utifrån de lokala utvecklingsprogrammen, blir utgångspunkten.

Årsta-Enskede-Vantör konstaterar att de socioekonomiska förutsättningarna är mycket olika i stadsdelens olika områden, med Rågsved som det område med störst utmaningar. Bland annat är den upplevda otryggheten störst i Rågsved, något som Familjebostäder redan idag arbetar aktivt med. Inom ramen för bolagets kompetens kan belysning förbättras, buskar och träd beskäras och i samarbeten med andra kan även lokala föreningar engageras för trygghetsskapande åtgärder. I Farsta stadsdels lokala utvecklingsprogram framgår att Fagersjö är ett område i behov av utveckling och med utgångspunkt i detta kommer Fagersjö vara ett av bolagets viktigaste stadsutvecklingsområde under de närmaste åren. I Fagersjö vill bolaget, i samverkan med andra aktörer, bygga 1000 bostäder och bygga ut service för att öka stadskvaliteten och minska segregationen i stadsdelen. I den lokala utvecklingsplanen skriver Farsta stadsdel bland annat... *det är viktigt att stadens exploateringskontor prioriterar detta område i sin handläggning av bostadsbyggande*³. Även Familjebostäder vill betona betydelsen av att stadsbyggnadskontoret och exploateringskontoret prioriterar detta.

Familjebostäders kärnuppdrag är att bygga och förvalta goda, trygga och attraktiva bostäder. För människor är trygghet viktigt, och skillnader framkommer i de årliga kundundersökningarna. Under den senaste tiden har flera händelser ökat otryggheten i t ex Rinkeby. Bolaget ska vara aktivt i det trygghetsskapande arbetet, men samtidigt ha mod att avgränsa sig till sin kompetens, att tillhandahålla bostäder och lokaler. Inom ramen för detta finns det mycket bolaget kan göra inom social hållbarhet. Nya sätt behöver utvecklas och prövas, för att inte bara göra mer av "samma sak". Inom ramen för bolagets kompetens ligger att aktivt arbeta för att bistå polisen med att utveckla lokaler till en polisstation i Rinkeby. Detta arbete har varit framgångsrikt och inflyttning planeras till sommaren 2019. Bolaget har också förvärvat Folkets Hus i Rinkeby som har ett strategiskt läge mellan centrum och Rinkebystråket. Här har vi möjligheter att bidra med bra lokaler för föreningsliv, utbildningsverksamhet och liknande.

Bolaget kommer att ta fram en plan för utökad engagemang vad gäller att bistå med arbete till egen försörjning, inom ramen för feriejobb, praktikplatser och Stockholmjobb.

³ Sid 6, Lokalt utvecklingsprogram för Farsta stadsdelsnämnd 2017-2021

Klimatfrågan är en av bolagets viktigaste frågor. En plan utifrån inventering avseende risk för klimatskador ska tas fram. Vad gäller Familjebostäders samlade klimatavtryck är målsättningen att vara klimatneutral i egen verksamhet och förvaltning år 2021. Det innebär konkret att den miljöbelastning som uppkommer i det befintliga bostadsbeståndet ska minska motsvarande tillkommande belastning i nyproduktionen. Befintliga strategier för energibesparingar, minskning av avfall, ökande av matavfallsinsamling etc. behöver ses över och uppdateras. Nyproduktionens belastning under uppförandeskedet är också ett fokusområde. Ett arbete i samarbete med KTH och IVL har resulterat i en kalkylmodell för livscykelanalys (LCA) ur ett ekologiskt perspektiv som kommer att testas under hösten 2017, för att sedan implementeras i alla upphandlingar. Sedan 2016 finns en upp livscykelkostnadskalkyl framtagen (LCC) Med både LCC- och LCA-kalkyler som underlag underlättas bolagets framtida hållbara val ur flera perspektiv. Ökad projektering av trähus är en sannolik konsekvens av det nya kalkylverktyget. Ett samarbete med Fortum värme har påbörjats. Samarbetet går ut på att använda befintliga byggnaders massa som värmelager för att undvika användning av fossila bränslen under kalla dagar.

Bristen på kompetens har ökat personalomsättningen i hela fastighetsbranschen. Med ett växande fastighetsbestånd i kombination med stora pensionsavgångar har Familjebostäder stort behov av att rekrytera. Rekryteringsbehovet i sig ger möjligheter till kompetensväxling och ökad mångfald. När många arbetsgivare är intresserade av samma resurser krävs ett bra varumärke. Under 2016 påbörjades därför ett arbete med att utveckla och modernisera bolagets HR funktion och under 2017 organiseras HR som en egen avdelning där HR-chefen sitter i bolagsledningen. En rekryteringsstrategi är under framtagande och en ny kompetensförsörjningsplan ska tas fram.

Ohälsan har ökat i samhället, och det syns också i bolagets sjukstatistik. Insatser med ett särskilt fokus på att minska sjukskrivningar har påbörjats, för att minska upplevd ohälsa och stress. Ytterligare analyser kommer att genomföras och åtgärder vidtas med ledarskap och medarbetarskap i fokus. Målet är att sjukfrånvaron ska minska med 2 procentenheter jämfört med 2016

Digitalisering ger nya möjligheter inom flera områden. Familjebostäder kommer att ta fram en separat digital strategi under 2017. Utifrån bolagets fyra målområden, Tillväxt, Stadsutveckling och social hållbarhet, Klimat och miljö samt Medarbetarskap och ledarskap, finns fler områden att titta på ur ett digitaliseringsperspektiv. Inom varje process ska digitala möjligheter utredas. Redan idag arbetar bolaget med att utveckla den digitala kundrelationen. Att digitalisera enklare arbetsuppgifter inom yrkeskategorier med kompetensbrist, t ex projektledare är prioriterat liksom digitalisering utifrån kundernas behov, både idag och imorgon. Familjebostäder ska inte bara leverera fyra väggar med golv och tak. Bolaget ska leverera välkomnande och smarta boendemiljöer! Att följa utvecklingen inom IOT⁴ och möjligheter med sensorer etc. är viktigt för att möjliggöra ett hållbart levnadssätt. Genom digitalisering kan t ex delningsekonomiska transaktioner underlättas och nya möjligheter för hållbara affärer kan uppnås.

Bolaget handlar årligen upp entreprenader, tjänster och varor för ett par miljarder kronor. Upphandling är därför ett strategiskt prioriterat område. Stockholms stads program för upphandling och inköp är under implementering. Ekologiska och ekonomiska krav liksom etiska krav finns redan implementerat. Sociala krav, i syfte att nå lokala arbetsmarknadseffekter, kommer att arbetas in i t ex städ- och markupphandlingar mer systematiskt från och med 2017.

Även interna arbetssätt och processer behöver utvecklas. Ett resultatorienterat arbetssätt med tydliga uppdragskort har införts, under ledorden förenkla och förtydliga. Familjebostäder arbetar

⁴ Internet of things

målmedvetet för att öka medarbetarnas delaktighet och att främja smarta idéer. Ett område som bolaget behöver förstärka inom ramen, *redo för fler kunder och fler kvadratmeter*, är överlämnandeprocessen från nyproduktion till förvaltning. När antalet lägenheter som ska överföras från projekt till förvaltning mångdubblas krävs ett väloljat kundorienterat arbetssätt med fokus på de behov och förväntningar som följer med värdekedjan, både hos mottagande förvaltade enhet internt men inte minst hos slutkunden – vår nya hyresgäst.

Samverkan är, tillsammans med digitalisering, ett medvetet strategiskt arbetssätt som kommer att genomsyra Familjebostäders verksamhet, inte bara vad gäller bostadsförsörjningen utan även utifrån demokratiska, sociala och ekologiska perspektiv. Som en del av Stockholms stad finns ett ansvar för att bidra till helheten för dagens och morgondagens stockholmare. Att ta del av tankar, idéer, normkritik, forskning, statistik och genomföra intervjuer och fokusgrupper är därför en del av arbetet med en inkluderande stadsutveckling. Kommissionens för ett socialt hållbart Stockholm har tagit fram flera rapporter, t ex inom medborgardialog sociala skillnader, som kan bidra med kunskap och inspiration till bolagets arbete. Familjebostäder behöver också öka det externa samarbetena och ta influenser och kunskaper utanför Stockholm. Med detta som grund kan bolaget bidra för att göra Stockholm till en bättre och smartare stad för alla.

De viktigaste styrkorna, svagheter, möjligheterna och hoten identifierade av Familjebostäders ledningsgrupp framgår av nedan tabell, vilka finns med i bolagets strategiska planering.

Styrkor	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Hög efterfrågan på bolagets bostäder • Samlat och väl underhållet fastighetsbestånd • Gedigen kunskap om dagens fastigheter • Hög soliditet 	<ul style="list-style-type: none"> • Överlämnande från projekt till förvaltning • Helhetsgrepp om bolagets kompetens- och resursbehov på längre sikt • Större internt fokus än externt motverkar utveckling i framkant
Möjligheter	Hot
<ul style="list-style-type: none"> • Stark och stabil ägare • Rekryteringsbehov som ger möjlighet till kompetensväxling och ökad mångfald • Digitalisering • Nya samarbeten 	<ul style="list-style-type: none"> • Bristande genomförandekraft och prisutveckling i nyproduktion • Överenskommelsen om Stockholmshyra strandar • Kraftigt höjda räntenivåer • Kompetensbrist

Kommunfullmäktiges inriktningsmål och direktiv

Ett ekonomiskt hållbart Stockholm

Det höga nyproduktionsmålet och den höga investeringstakten ställer krav på en stabil ekonomi och en bra verksamhetsstyrning. Familjebostäder har idag ett lågt belånat och väl underhållet fastighetsbestånd vilket skapar goda ekonomiska förutsättningar för tillväxt. Investeringsvolymen kommer att uppgå till 2-3 miljarder per år under perioden vilket ställer högra krav på effektiva och ändamålsenliga arbetssätt för att säkerställa genomförandekraften. Bristen på arbetskraft inom bygg- och fastighetsbranschen driver på kostnadsutvecklingen vilket är en utmaning för branschen som helhet. Utifrån ett ekonomiskt hållbarhetsperspektiv är det viktigt att säkerställa att bolaget bygger bostäder som motsvarar kundernas behov och krav både på lång och kort sikt.

Arbetet med att utveckla, modernisera och förbättra bolagets ekonomistyrning pågår med fokus på en ändamålsenlig styrning för att planera, mäta och följa det ekonomiska resultatet men också för att mäta hur väl våra arbetssätt och vårt kunderbjudande fungerar. En kundorienterad verksamhet samt ett utvecklingsarbete som bedrivs ur ett lönsamhets- och effektiviseringsperspektiv är viktigt för att klara den kraftiga expansionen av verksamheten. Arbetet med att utveckla och stärka stödprocesser inom bl a ekonomi fortgår genom att förenkla och förtydliga processerna samt att titta på nya sätt att mäta för att styra och följa resultatet av vårt arbete. Framtida kostnadsbesparingar kan identifieras i en utvecklad inköps- och upphandlingsprocess med fokus på att arbeta strategiskt och taktiskt med inköp tillsammans med en strukturerad avtalsuppföljning.

För att skapa rätt förutsättningar för enhetliga, effektiva och smarta arbetssätt och en tydlig och enkel uppföljning krävs en utveckling av vårt systemstöd och aktivt arbete inom digitalisering och automatisering. Bolaget har sedan några år implementerat ett nytt projektstyrningsverktyg, Antura och 2015 togs det nya ekonomisystemet Agresso i bruk. Utveckling av befintligt systemstöd pågår kontinuerligt och planeras för årligen i syfte att nyttja systemen på det bästa och mest ändamålsenliga sättet för verksamheten behov.

Projekt VERA, implementering av ett gemensamt nytt fastighetssystem för de allmännyttiga bostadsbolagen i Stockholm, pågår med ett planerat införande i bolaget under våren 2018. Det nya fastighetssystemet påverkar många olika funktioner och processer i bolaget och kommer innebära ett förändrat arbetssätt för flertalet anställda på bolaget. En viktig del i det gemensamma projektet är därför att arbeta med förändringsledning för att förbereda organisationen. Under perioden planeras även för ytterligare systemutveckling i form av ett inköpssystem för att säkerställa en effektiv inköpsprocess och förbättrade möjligheter för uppföljning. För att stödja en enkel och tydlig uppföljning krävs också en utveckling av bolagets befintliga beslutsstödsystem Kompassen med bl a stöd för verksamhetsplanering och uppföljning samt ett förbättrat rapportstöd för både projekt och förvaltning.

En god förvaltning av bolagets 373 befintliga fastigheter utgör vår kärnverksamhet där stabila intäkter från bostads- och lokalhyresgäster, låga vakanser, en effektiv drift och ett väl planerat och prioriterat underhåll är en förutsättning för en god driftnettoutveckling och för att klara den ökande investeringstakten och nyproduktionsmålen. Bolagets ekonomiska målsättning sätts utifrån intern och extern benchmark med jämförbara företag i branschen för att säkerställa en god förmögenhetsförvaltning. Den höga målsättningen kräver ett resultatorienterat och effektivt arbetssätt med fokus på ett förbättrat driftresultat samtidigt som fastigheternas goda standard bibehålls.

Den löpande förvaltningen ger fortsatt ett starkt och positivt kassaflöde som bär det löpande underhållet och del av framtida investeringar för ny- och ombyggnation. Den höga investeringstakten kommer att medföra sjunkande soliditet och ökad ränterisk varför det är väsentligt att överskottet i verksamheten får stanna kvar och skapa möjlighet för bolaget att utvecklas och klara sin expansion. Långsiktigt ska bolaget uppnå en avkastning som är jämförbar med liknande långsiktiga bostadsförvaltande aktörer.

Ekonomisk analys

Bolaget kommer fortsätta sin expansion och tillväxt genom en fortsatt hög och ökande nivå på byggstartade men även färdigställda bostäder. Resultatet av den höga produktionstakten kommer under perioden att ge effekt med fler färdigställda lägenheter som övergår i förvaltning vilket ger en ökad omsättning och bidrar positivt till bolagets driftnetto.

Inom nyproduktionen antas full uthyrning till marknadsmässiga hyresnivåer. Fram till 2022 kommer bolagets intäkter att öka med 30 procent.

Tillväxten i befintligt bestånd bedöms fortsatt ligga på en relativt låg nivå till följd av en blygsam hyresutveckling. Någon bedömning av effekt från systematiserad hyressättning i enlighet med förslaget kring Stockholmshyra är inte inarbetad i den treåriga affärsplanen till följd av att verktyget ännu inte är klar.

Effekten av föreslagen justering av avgifterna för tomträttsavgälder är inarbetad i planen. Även det ökade antalet fastighetsbildningar till följd av nyproduktionen ger en ökad kostnad för avgälder i planen.

Under perioden kommer det nya fastighetssystemet, Fast2, implementeras i bolaget. Utvecklingskostnaderna för systemet påverkar främst 2018. Kostnader för ett inköpssystem samt kostnader för digital utveckling i enlighet med bolagets digitala strategi har även arbetats in i planen.

Budgeterat resultat för 2018 uppgår till 295 mnkr vilket är i linje med tidigare års planer men lägre än budget 2017. Överskottsgraden är lägre än budget 2017 trots ett positivt bidrag från tillkommande driftnetton i färdigställd nyproduktion. Driftnettoutvecklingen exkluderat nyproduktionen är dock negativ då hyresutvecklingen i befintligt bestånd inte är i nivå med kostnadsutvecklingen. Generella prisökningar, lönerevision och ökande kostnader för tomträttsavgälder och fastighetsskatt ger en kostnadsutveckling på drygt 2 % vilket överstiger bedömd hyresutveckling om 1%. Denna utveckling ställer höga krav på ett fortsatt effektiviserings- och prioriteringsarbete i bolaget för att kunna upprätthålla en stabil och bra resultatnivå. I budgeterat resultat för 2018 ingår även omstruktureringskostnader i form av investeringar i digital utveckling samt personal- och ledarskapsutveckling för att skapa förutsättningar för fortsatt tillväxt i både befintligt och tillkommande bestånd.

Resultatutvecklingen för 2019-2020 visar ett något bättre resultat än tidigare planer. Driftnettot och överskottsgraden utvecklas positivt under perioden främst till följd av bidrag från den färdigställda nyproduktionen. Aktiverade underhållsinvesteringar tillsammans med en hög investeringstakt för nyproduktion ger framåt ökade kostnader för avskrivningar. Den låga bedömda räntenivån i enlighet med direktiv från internbanken bidrar till ett stabilt och bra resultat före skatt.

Sammanfattningsvis bedöms bolagets framtida resultatförmåga som starkt och stabilt. Bolaget befinner sig i en förändrings- och utvecklingsfas med en kraftig tillväxt vilket ställer stora krav på verksamhet och ledning för att möta framtida utmaningar. Tillväxten i form av nyproduktion

skapar dock goda förutsättningar för en fortsatt positiv resultatutveckling i takt med färdigställande som vi ser kommer att ge effekt med tyngdpunkt i slutet på perioden. För åren 2018-2020 beräknas följande resultat och investeringsvolym:

AB Familjebostäder	2016	2017	2018	2019	2020
Resultat efter finansnetto, mnkr	352	310	295	280	300
Investeringar, mnkr	631	1 491	2251	2 754	2 864

Investeringsplan

Investeringstakten kommer under perioden att uppgå till drygt 2 mdr per år. Den totala investeringsnivån för planerade projekt under perioden 2018-2022 uppgår totalt till ca 13 mdr. Nyproduktionen uppgår till drygt 11 mdr och ersättnings- och ombyggnadsinvesteringar uppgår till ca 2 mdr. För den femåriga planeringsperioden 2018-2022 planeras drygt 4 000 lägenheter bli inflyttningsklara. I de bedömningarna är inga nya förvärvsprojekt inräknade.

Finansiering av nyproduktionen sker till största del genom lån från stadens internbank då bolagets rörelsekapital till största del återinvesteras i löpande reparationer, planerade underhållsåtgärder och ombyggnationer. Den ökande belåningsgraden påverkar bolagets synliga soliditet men från en mycket hög nivå 2017 på 64 %, till en lägre men fortsatt stark nivå på drygt 40 % 2022.

Räntorna förväntas av internbanken ligga kvar på en mycket låg nivå om 0,9 procent under 2018, 1 % år 2019 och 1,1 % år 2020. De finansiella kostnaderna bedöms kontinuerligt öka till följd av högre investeringar och även högre räntenivåer än budget 2017. Ränterisken ökar i takt med investeringar och en högre belåningsgrad och eventuellt ökade marknadsräntor bedöms få stora konsekvenser på bolagets resultatnivå.

D: Stora projekt och investeringar

Familjebostäders projektportfölj omfattar idag 10 nyproduktionsprojekt med genomförandebeslut i styrelsen till en investeringsutgift om drygt 3,3 mdr, samt inriktningsbeslut i ytterligare 26 projekt till ett värde i storleksordning 9 mdr. Projekt över 300 mnkr redovisas nedan.

Genomförandeprojekt över 300 mnkr (Genomförandebeslut)

Brevlådan, Svedmyra 126 lgh

Produktionen pågår för fullt. Första inflytt skedde Q4 2016. Beslutad budget är 307 mnkr. Budgeten bedöms hålla. Genomförandebeslut togs i styrelse 2014-12-02 och i KF 2015-03-15. Projektet bedöms färdigställas under 2017.

Älvsjöstaden, Älvsjö

Kommunfullmäktige fattade 2014-05-05, efter styrelsebeslut 2014-03-07, beslut om förvärv av del av Kabelverket 2 samt inriktningsbeslut för nyproduktion av bostäder på fastigheterna Kabelverket 2 och 7. Förvärvet har gjorts tillsammans med JM AB. Förvärvet omfattar delar av det område i Älvsjö där Ericssonkoncernen tidigare bedrivit verksamhet. Efter fastighetsreglering har fastigheten delats upp i flera nya fastigheter. Familjebostäders andel omfattade ca 650 nya lägenheter till en investeringskostnad om 1 845 mnkr. I detaljplan 3 har fler bostäder kunnat skapas än beslutad budget, varför ca 675 bostäder till en kostnad om 1 965 mnkr nu uppskattas. Projektet har delats upp i flera etapper, där genomförandebeslut tagits för två etapper och inriktningsbeslut för en av dem.

Kabelverket E1 (DP1), 133 lgh

Produktionen har startat. Budgeten för denna etapp är 371 mnkr. Genomförandebeslut på etapp 1 togs 2015-06-15 i kommunfullmäktige (KF).

Kabelverket E3 (DP3)– 449 lgh (Inriktningsbeslut)

DP 3, arbetet med detaljplan pågår och beräknas vinna lagakraft under 2017. Projektet kommer delas i flera etapper. Totalt är projektramen för dessa etapper ca 1 464 mnkr. Inriktningsbeslut togs i bolagsstyrelsen (BS) 2014-03-07 samt i KF 2014-05-05. Genomförandebeslut för första etappen förväntas tas under 2017.

Kabelverket 11, hus 8A, 86 lgh (73 Studentbostäder och 13 servicelägenheter)

Konvertering av befintlig kontorsbyggnad till studentbostäder och servicebostäder. Projektet har brutits ur DP3 och produktionen pågår för fullt. Genomförandebeslut togs i BS 2015-12-01. Budgeten är 130 mnkr. Projektet bedöms färdigställas under 2017. Bolaget har beslutat att det ska bli ett rökfritt boende.

Röstråknaren, Årstastråket etapp 1, Årsta 187 lgh

Gjutning av bottenplattor påbörjades Q4 2016. Beslutad budget är 620 mnkr. Projektet ligger invid tvärbanan nära station Linde. Genomförandebeslut togs i styrelsen 2015-08-25 samt i KF 2016-02-08

Säterhöjden, Rågsved 72 lgh samt 147 studentbostäder

Detaljplanen har vunnit laga kraft. Genomförandebeslut i koncernstyrelsen (KcS) 2016-12-12. Den totala investeringen inklusive moms är 294 mnkr. Projektet kan komma att växa och därmed överstiga 300 mnkr och togs upp i KF 2017-01-30. Projektet delas så att de ”vanliga” lägenheterna i form av Stockholmshus planeras att byggstartas 2017 medan studentbostäderna kommer i en senare etapp.

Sandaletten E2) (DP2), Älvsjöstaden 195 lgh

Detaljplan har vunnit laga kraft. Inriktningsbeslut KF 2014-12-15. Kompletterande inriktningsbeslut gällande option för nyproduktion togs 2015-06-15 i KF. Genomförandebeslut togs 2016-12-06 i BS och ska upp 2017-03-08 i KcS. Total investeringsram 529 mnkr. Familjebostäder och JM har gemensamt förvärvat en kontorsfastighet i LM Ericssons gamla fabriksområde i Älvsjö. Bolagets andel uppgår till en tredjedel och JM:s två tredjedelar. Förutom lgh ingår ett LSS-boende samt en mindre lokal

Algoritmen, Hagastaden, 178 lgh

Ansökan om bygglov kommer att skickas in i början av 2017. Beslutad projektram 671 mnkr. I dagsläget ingen avvikelse från ram. KF tog inriktningsbeslut 2016-05-16. Genomförandebeslut i togs i bolagsstyrelsen 2016-12-06. Genomförandebeslut ska upp i KcS 2017-03-20.

Kvarnberget 2 (del av), Rinkeby, Ombyggnad till kontorslokaler

Familjebostäder har förvärvat fastigheten Kvarnberget 2 från Micasa år 2013. Delar av de före detta vårdbyggnaderna ska byggas om till kontor med ca 350 arbetsplatser samt garage. Genomförandebeslut togs i BS 2016-05-31 samt i KF 2016-09-05. Den totala bruttoinvesteringen är beslutad till 380 mnkr. Förutsatt att blivande hyresgäst är momspliktig kan nettoinvesteringen bli lägre.

Planeringsprojekt över 300 mnkr

Perstorp, Sköndal 605 lgh (varv 220 studentlägenheter)

Detaljplanarbetet pågår. Inriktningsbeslut togs i KF 2015-03-09. (Reviderat inriktningsbeslut togs 2016-04-14 i exploateringsnämnden). Genomförandebeslut på första etappen förväntas tas 2017. Investeringsramen bedöms uppgå till 1 300 mnkr. På fastigheten finns Farsta sjukhem som tidigare ägdes av Micasa. Delar av lokalerna hyrs ut tillfälligt. Genomförandet förutsätter rivning av befintliga byggnader vilket betyder att nuvarande hyresgäster måste sägas upp. Projektet kommer att delas upp i fler etapper.

Magelungen Strand, Farsta 200 lgh

Planarbete pågår. Den beslutade projektramen bedöms uppgå till 440 mnkr och inga avvikelser bedöms i dagsläget. BS fattade inriktningsbeslut 2014-05-27. Ingen tidpunkt finns för genomförandebeslut. Hela bebyggelsen (ca 800 lgh) ligger i en detaljplan, d.v.s. även andra byggherrars projekt. FB har fått tilldelat ett garage på tomten som ska delas med andra. Oklart vem som ska bygga det.

Marman, Årstaberget, 220 lgh

Planstart planeras bli under 2017. Beslutad investeringsram 666 mnkr. Inriktningsbeslut togs 2015-09-29 i BS. Ingen tidpunkt finns för genomförandebeslut. Projektet omfattar tre fastigheter. Marman 2 och 10 som innehas med tomträtt respektive arrende samt fastigheten Årsta 1:7 som förvärvat för detta ändamål. På Marman 2 finns en befintlig byggnad med bland annat tvättstuga. Den funktionen behöver lösas.

Länsmannen, Enskede IP, 275 lgh varav 100 studentlägenheter

Planarbete pågår. Budgetramen är satt till 750 mnkr. I dagsläget inga kända avvikelser. Inriktningsbeslut togs i KF 2016-05-16. Ingen tidpunkt finns för genomförandebeslut. Där finns en före detta kontorsbyggnad, en butik samt en markparkeringsyta- som bland annat serverar Enskede IP. Befintlig kontorsbyggnad där det idag är en skola ska behållas medan lågdelen rivs och fler byggnader tillkommer.

Bjurö 1, Farsta Strand 220 lgh varav 90 Sthlmshus

Projektet är delat i två etapper. Etapp1 med Sthlmshusen påbörjades samråd Q4 2016. Total beslutad projektram 542 mnkr. Inga kända avvikelser. KF tog inriktningsbeslut 2016-05-16. Genomförandebeslut för etapp 1 bedöms 2017-08 i BS. Oklar tidplan för etapp 2.

Lådkameran (Örby 4:1), Bandhagen 190 lgh varav 80 Sthlmshus

Samråd under Q1 2017. Antagande sannolikt Q2 2017. Investeringsram 456 mnkr. För närvarande bedöms inga avvikelser från ram. Inriktningsbeslut togs av KF 2016-05-16. Delas sannolikt upp i två etapper en första med Sthlmshus och en vanlig. Etapp 1 beräknas till 179 mnkr. Genomförandebeslut för denna etapp bedöms till 2017-08 i BS.

Kristinebergs Slott, 190 lgh

Projektet är beroende av att SL flyttar sin bussdepå. Beslutad projektram 618 mnkr. För närvarande bedöms inga avvikelser från beslutad projektram. Inriktningsbeslut togs 2016-06-13 av KF. Genomförandebeslut dröjer sannolikt. Projektet skall utföras där SL har sin bussdepå. Flykten av bussdepån har försenats. Projektet ligger nära E4:an vilket kan medföra ökade krav angående säkerhet och buller

Förvärv/Försäljning av anläggningstillgångar

Konkreta planer på förvärv finns för närvarande inte, men förvärv av lämpliga objekt i syfte att bidra till bostadsförsörjning sker när så är strategiskt lämpligt.

Fler jobbar, har trygga anställningar och försörjer sig själva

Ett arbete fyller så många fler behov än bara egen försörjning, det ger ett socialt sammanhang, utveckling och är en grund för självkänsla. Utöver feriearbete för skolungdomar planerar bolaget för tre olika satsningar för att stödja arbetet med att hjälpa människor till egen försörjning.

Satsningarna består dels av Stockholmsjobb, där bolaget anställer en arbetsledare för att ta emot sex arbetstagare per år. Fokus kommer att ligga på att göra ”det lilla extra” i våra områden med hjälp av unga som vill arbeta med enklare fastighets- och markskötsel. Förhoppningen är att de senare ska gå vidare till långsiktiga anställningar eller till utbildning. Det andra fokusområdet är praktikplatser. Under 2016 erbjöd bolaget drygt tjugo praktikplatser och den nivån bedömer bolaget kommer att fortgå. Det är t ex mycket viktigt att de som går fastighetsutbildningar får nödvändig praktik för att lindra den kompetensbrist som idag råder i fastighetsbranschen, samtidigt som drygt 6 % av Stockholms arbetsföra befolkning står utan arbete. Både Stockholmjobb och praktikplatser kommer att vara en del av den nya strategiska kompetensutvecklingsplan som bolaget tar fram under 2017. Det tredje området för satsningar är inom upphandlingar av i första hand mark- och städtjänster. Det finns flera aktörer som har egna bemanningspooler, vilket ger stora möjligheter till mer långsiktiga arbeten för duktiga människor. Kan bolaget med hjälp av upphandlingsförfarandet ge dessa personer en möjlighet att komma in på arbetsmarknaden har stora vinster uppnåtts. Även inom byggtreprenader kommer upphandling användas i vissa fall.

De traditionella fastighetsjobben domineras av män. I arbetet med den strategiska kompetensförsörjningsplanen kommer bolaget särskilt titta på hur jämställdhet på ett bättre sätt kan uppnås inom varje yrkesgrupp. Med hjälp av arbetsmarknadsförvaltningen är förhoppningen att det även går att hitta kvinnliga sökande till de Stockholmsjobb som bolaget erbjuder.

Feriejobb/sommarjobb

Familjebostäder kommer att fortsätta att erbjuda minst 80 ungdomar mellan 16-19 år sommarjobb i fokusområdena Rinkeby, Tensta, Farsta och Rågsved/Högdalen. Ungdomar söker tjänsterna via stadens hemsida och väljs ut i samverkan med stadsdelsförvaltningarna och bolaget strävar efter en bra blandning, inte minst mellan pojkar och flickor. Ungdomarna får även praktisera en dag med en husvärd för att lära sig vad det yrket innebär. Förhoppningen är att väcka intresse för fastighetsrelaterade utbildningar för de unga, samt ge dem en positiv upplevelse av arbetslivet och av Familjebostäder.

Företag väljer att etablera sig i Stockholm

Samarbeten som skapar mervärde i bolagets bostadsområden är ett prioriterat område. Arbetsplatser skapar inte bara direkta arbetstillfällen utan även indirekta utifrån att dagbefolkningen ökar vilket genererar fler arbetsplatser i sig. Polisens nya lokaler i Rinkeby, som bolaget utvecklar, innebär 2-300 nya arbetsplatser i området. Ett annat samarbete är med fastighetsbolaget Byggvesta. I bolagets lokaler kommer Byggvesta, inom ramen för sin satsning Rinkebyresan, upprätta ”Ett center för unga och äldre kvinnor där de kan lära sig om ledarskap och hur de startar ett eget företag”⁵, inspirerad av kvinnokooperativet Yalla Trappan i Malmö. Familjebostäders

⁵ DI Weekend 6/207, sid 10

utvecklingsarbete i bl a Rågsved och Fagersjö innefattar också strategier för att öka antalet arbetstillfällen för att bidra till en ökad stadskvalitet. I utvecklingsplanen för Fagersjö kommer bolaget särskilt arbeta för att möjliggöra utbyggnad av stadsdelens närservice.

Administrativa projekt

Den digitala transformationen kommer att bli allt viktigare. Omvärldsspaning i kombination med öppenhet och mod gentemot nya innovationer kommer att ge fördelar i en traditionell bransch. Bolagets affärsmodell måste utvecklas i samklang med den nya tekniken.

En förutsättning för utvecklade och digitala arbetssätt är det nya fastighetssystemet, Fast2, som implementeras under våren 2018. Med ett modernt system ökar möjligheterna, och förväntningarna är höga. Fokus ligger på att förenkla och förtydliga, att minska risken för fel och öka professionaliteten. Kopplat till Fast2 är också BI systemet, Kompassen, ett nytt inköpssystem och projektstyrningsverktyget Antura, vilka båda kommer att kunna utvecklas när Fast2 är på plats.

Den digitala utvecklingen är spännande och en stor möjliggörare. Det är därför självklart att alla projekt har ett digitalt perspektiv, vilket i sig innebär möjlighet till innovation och utveckling. Pågående administrativa projekt inom t ex Låsstandard, Hållbarhetsredovisning, moderniserat Boinflytande, Överlämnandeprocessen från nybyggnadsprojekt till förvaltning och Digitaliserad kundkontakt har ett tydligt fokus på digitala möjligheter. En förstudie avseende ”Digital medhjälp” pågår, och bolaget ser redan flera möjligheter att flytta över enklare arbetsuppgifter på denna, såsom vissa avstämningar och seriositetskontroller av leverantörer. Utvecklingen av AI och IOT⁶ kommer att skapa nya möjligheter med både bättre och snabbare service gentemot kunderna och nya ge nya möjligheter till utvecklade tjänster i hemmen. En aktiv bevakning av vad som sker i omvärlden inom området ger även affärsmöjligheter och är därmed prioriterat.

Ett Stockholm som håller samman

Nya bostäder när Stockholm växer

Familjebostäders systematiska ackvisionsarbete har pågått i flera år för att möjliggöra ett ökat bostadsbyggande. Så bra att målet om 1000 påbörjade lägenheter 2019 bedöms uppnås redan 2018. För att inte tappa i fart måste arbetet fortsätta och som ett led i detta har ackvisionsstrategin uppdaterats i februari 2017. Ackvision sker genom markanvisningar, förvärv och genom samarbeten, men även genom förtätningar av befintliga områden. Familjebostäder har fokus på nya bostäder i områden med redan etablerad bebyggelse och i stadsdelar med sämre socioekonomiska förhållanden där stadsutveckling är en av förutsättningarna för bl a minskad segregation. Bolaget ser även systematiskt över egna fastigheter för att se möjligheter till förtätningar. Vid nyproduktion tas generellt hänsyn till omgivande befintlig bebyggelses lägenhetsstruktur i syfte att komplettera området med lägenhetsstorlekar som saknas och efterfrågas.

Inom ramen för bolagets uppdrag att verka för att stärka hyresrättens ställning i stadsdelar där andelen allmännyttiga bostäder är låg planeras projekt i dels centrala lägen som i Hagastaden och på Kungsholmen, men också i ytterstaden där bolaget har för avsikt att utreda om utveckling av allmännyttiga hyresrätter i området Hagsätra kan genomföras.

Vid både nyproduktion och ombyggnad eftersträvas ett inkluderande perspektiv, d v s feministiskt, barnens, funktionsnedsattas perspektiv mm, vid projektering. Forskningsrapporter, rapporter

⁶ Artificiell Intelligens och Internet Of Things

från stadens Hållbarhetskommision samt de lokala utvecklingsprogrammen utgör viktiga underlag. Satsningar för att utveckla och inspirera projektledare och projektutvecklare att tänka ur inkluderande perspektiv genomförs nu under 2017. Att strategiskt arbeta med samarbeten är inte bara ett medel för ökat bostadsbyggande utan också för att motverka segregering. Genom att t ex samarbeta med bostadsrättsbyggare kan Familjebostäder planera för större områden med blandade upplåtelseformer, som passar olika livsskederna och underlättar en inkluderande stadsplanering där det finns utrymme för alla oavsett t ex ålder, kön, tro eller rörlighet. Stadsdelarnas behov av t ex gruppboende stäms alltid av vid projektutveckling.

De arkitekter som anlitas har alltid i uppgift att bygga bra, moderna och ”ytsmarta” lägenheter. Produktionskostnaden per kvadratmeter har ökat kraftigt och att hålla nere de totala kostnaderna, och därmed hyrorna per lägenhet är av yttersta vikt. Samarbetet med Stadsbyggnadskontoret är viktigt då husets utformning och mått bidrar till möjlig grad av yteffektivitet.

En mycket viktig satsning för bolaget är arbetet med Stockholmshusen, som förväntas leda till snabbare processer och lägre entreprenadkostnader, se nedan.

Nya bostäder för grupper med svag ställning på bostadsmarknaden

Att utveckla konceptet Stockholmshusen kommer att vara prioriterat för att ta fram bostäder till rimliga hyror i en omvärld där produktionskostnaderna har stigit markant. Paradoxalen är att högkonjunkturen, som är en tillgång för Stockholm i form av bl a skatteintäkter och många arbetstillfällen, försvårar produktionen av hyresrätter till rimliga hyror. Att korta tiden från idé till färdigt hus är av stor vikt även för kostnaden, varför ledtider behöver kortas. Det fokus som staden har på förkortad detaljplane- och bygglovsprocess för Stockholmshusen stöder detta. Det är viktigt att detta arbetssätt permanentas för att målen under den femåriga investeringsperioden ska uppnås. Som komplement till Stockholmshusen behövs, utöver effektivitet, ett nytänkande för att lyckas, t ex gällande digitaliseringens möjligheter, upphandlingsformer, materialval och ökad konkurrens.

Nyproduktionen kommer alltid att ha högre hyror än äldre bestånd. Det är därför viktigt att frigöra hyresrätter med lägre hyror till bostadskön. Att aktivt uppmuntra till omflyttning inom allmännyttan är då ett verktyg, inte minst också en möjlighet för t ex äldre att erhålla ett mer ändamålsenligt boende utifrån ett långsiktigt kvarboendeperspektiv. Därför planerar bolaget för en modell där en större del av nyproduktionen erbjuds till befintliga hyresgäster, som bjuds in till särskilda visningar.

I enlighet med Familjebostäders långsiktiga strategi innehåller projektportföljen mark säkrad för en blandning av bostäder för olika behov, med Stockholmshusen, Studentbostäder, Grupp- och Serviceboenden samt Kollektivhus som exempel. Flera av bolagets hus i nyproduktioner planeras också som rökfria hus. Ett kollektivhus kommer att påbörjas 2018 med inflyttning 2019 inom projekt Banken i Hägersten. Projektet utvecklas i nära dialog och samverkan med kollektivhusföreningen Kombo.

Studenter är en prioriterad grupp inom nyproduktion och bolaget planerar för att bygga knappt 1000 studentlägenheter inom investeringsperioden. Då satsningar pågår i hela Stockholms län behövs en beredskap för att utbud och efterfrågan når jämvikt. Familjebostäder bygger därför inte studentkorridorer med gemensamma kök och badrum, utan mindre kompletta lägenheter, som kan omvandlas till t ex ungdomslägenheter. Bolaget tittar på möjligheten att bygga in flexibilitet, så att mindre lägenheter kan slås ihop och på så sätt möta eventuella ändrade behov.

Bostadsförmedlingen förmedlar alla bolagets bostäder, utom de som behövs för evakuering vid ombyggnad, korttidskontrakt och lägenheter i kollektivhus. De är en viktig samarbetspart för att lyckas med satsningarna på grupper med en svagare ställning på bostadsmarknaden. Bostadsförmedlingen samverkar med stadens förvaltningar och stadsdelar om eventuella förturer, både vad gäller försöks- och träningslägenheter och bostäder för t ex kvinnor som utsatts för våld.

Ett prioriterat arbete är att motverka oriktiga hyresförhållanden. Uppfattningen är att bostadsbristen har lett till att fler personer ser möjlighet till förtjänster på sin hyresrätt, bl a genom uthyrning i andra hand. Genom att utreda alla misstankar om olaga andrahandsuthyrning har mellan 50-100 lägenheter friställts per år. Antalet lägenheter lämnade till bostadskön för uthyrning har totalt sett minskat med knappt 20 % mellan 2015 och 2016. Utbildningsinsatser internt planeras för medarbetare som arbetar med bostadsuthyrning och med att utreda oriktiga hyresförhållanden.

Nyanlända

Sedan hösten 2016 erbjuds alla korttidskontrakt till SHIS som därigenom får tillgång till tillfälliga lägenheter för nyanlända. När en lokal blir tomställd ser bolaget möjligheten att ändra användningsområde. Lämpligheten i att omvandla lokalen, både kort- och långsiktigt, till grupp-, service, student- eller flyktingboende, prövas.

Stockholm är en stad med levande och trygga stadsdelar

Stockholms stad har under många år särskilt satsat på områden med hög arbetslöshet, fattigdom och segregation. Familjebostäder har bidragit så långt som möjligt inom sitt kompetensområde, t ex inom ramen för Järvalyftet. Områden har utvecklats och arbetslösheten sänkts, men segregation, otrygghet och kriminalitet har bestått. Bolaget vill därför hitta nya arbetssätt som inkluderar nya tankar, samarbeten och inte minst kompetenser. Med ökad kunskap inom t ex beteendevetenskap och socialantropologi⁷ kan förhoppningsvis nya angreppssätt tas fram för att nå ett Stockholm som håller samman. Bolaget tror det behövs som ett komplement för att inte bara fortsätta göra samma saker som "alltid" gjorts. Rapporterna från Kommissionen för ett hållbart Stockholm är ett viktigt underlag till bolagets arbete eftersom statistik och beskrivningar av möjligheter och utmaningar ofta kan härledas till de fokusområden bolaget arbetar med.

För upplevd trygghet är både närområdets yttre miljö och allmänna utrymmen såsom trapphus viktigt. Bolaget kommer att fortsätta satsa på att göra gårdar och gångvägar både tryggare och vackrare, bl a genom att se över grönytor inkl. buskar och träd. En utökning planeras för satsningen på egna trädgårdsmästare. Arbetet ska så långt som möjligt ske i dialog med de boende, så att rätt åtgärder vidtas ur våra hyresgästers perspektiv.

Levande och ljusa lokala centrum är en viktig del av trygghetskapandet. I bolagets fokusområden sker samverkan med de lokala fastighetsägarna, för att öka tryggheten. Som exempel kan nämnas trygghetsatsningarna i Rågsved där bl a trapphus, källare och gårdar upprustats med trygghet i fokus. I Rinkeby har Familjebostäder byggt Rinkebystråket och förvärvat Folkets Hus i syfte att bidra till en bättre utveckling av platsen och stadsdelen. I Årsta har centrumet renoverats och ett vårdprogram tagits fram. I samverkan med lokala aktörer hålls centrumet levande.

Familjebostäder fortsätter att satsa på samverkan med lokala föreningar, men strävar efter att hitta nya sätt. Hur kan de unga hyresgästerna som hänger i centrum nås? Fortsatt kommer Familj-

⁷ Socialantropologi, ibland även kulturanthropologi, beskrivningen och analysen av samhällsformer och människors relationer till varandra och sin omgivning. Socialantropologi handlar om människor och mångfald.

jebostäder att stödja t ex nattvandrare och andra som bedriver trygghetsskapande aktiviteter. Bolaget samarbetar med olika aktörer i trygghetsfrågorna och som exempel används Huskurage som föreläsare och inspiratör. En ny strategi kommer att tas fram för arbetet med levande och trygga stadsdelar för 2018-2020.

Prioritering av ytterstaden, till exempel rörande idrott, kultur, skola, arbete och bostäder

Prioritering av ytterstaden i form av bostadsförsörjning som möjliggör utveckling av stadsdelar är en av bolagets prioriterade uppgifter och beskrivs närmare främst under avsnitten *Nya bostäder när Stockholm växer* och *Nya bostäder grupper med svag ställning på bostadsmarknaden* ovan.

Lokala utvecklingsprogram

Familjebostäder deltar aktivt i arbetet med att förverkliga de lokala utvecklingsprogrammen i Enskede-Årsta-Vantör (EÅV), Farsta och i Rinkeby-Kista. Det lokala utvecklingsarbetet i EÅV har identifierat Rågsved och de närliggande Högdalen och Hagsätra som särskilda utvecklingsområden med både utmaningar och möjligheter. Bolaget är en stor fastighetsägare i Rågsved-Högdalen och kommer arbeta särskilt med trygghetsfrågor i dessa områden. I Farstas utvecklingsprogram är Fagersjö ett utpekat fokusområde, där även stadsdelen pekat ut Familjebostäder som en strategisk part i arbetet med att utveckla området. Ett särskilt stadsutvecklingsprojekt pågår inom bolaget för Fagersjö med målsättning att få ett mer integrerat område med blandad bebyggelse och högre servicenivå och därmed ökad livskvalitet. Exploateringskontoret och Stadsbyggnadskontoret har, som tidigare nämnts, en viktig roll då det är angeläget att utvecklingen av Fagersjö prioriteras internt i dessa förvaltningar. I Rinkeby-Kistas utvecklingsprogram konstateras att *bilden av området domineras av en problemsyn kopplat till segregation, fattigdom, utanförskap och kriminalitet*. I egenskap av en stor fastighetsägare i området har Familjebostäder under flera år arbetat för att bidra till en tryggare och mer integrerad stadsdel, bl a genom att skapa en ny handelsgata, Rinkebystråket. Detta arbete fortsätter. Under perioden kommer bl a bolaget bygga om en befintlig lokal till en ny polisstation med 2-300 arbetsplatser, varav ca hälften i yttre tjänst. Satsningar på trygghet kommer att fortsätta. Rinkeby-Kista pekar på behov av så kallade "Community centers", en form av medborgarhus. Bolaget utreder gärna möjligheten att hitta en lämplig lokal för uthyrning till denna verksamhet.

Skolplanering för ett växande Stockholm

Vid planering av nya bostäder prövas alltid behovet av pedagogiska lokaler genom avstämning med stadsdelen. Förskolor planeras för närvarande bl a inom projekt i Farsta Strand och Hagastaden.

Förbättra lokalutnyttjandet

Familjebostäders verksamhet bedrivs till största del i egna lokaler. En översyn har genomförts och resulterat i en sammanslagning av tre kontor i södra Stockholm till ett, placerat i Farsta. Eftersom Familjebostäder de närmaste fem åren planerar att påbörja bostäder motsvarande en ökning av bostadsbestånd med ca 20-25 % krävs en plan för lokalförsörjning på lång sikt. Målet med sammanslagningen, som genomförs sommaren 2017, är att uppnå effektiviseringar ur ett både ekonomiskt och ekologiskt perspektiv i kombination med effektivare arbetssätt och förbättrad tillgänglighet. Bolaget gör sig, på ett effektivt sätt, redo för fler kunder och fler kvadratmeter.

I nyproduktionen ingår även ett antal lokaler för uthyrning. Bolaget försöker så långt som möjligt möta de boendes behov av service, t ex butiker för mat, apotek, restauranger och tjänster som hårvård. Detta är särskilt angeläget i områden med lågt serviceutbud, som t ex i Fagersjö. För att

säkerställa en bra mix ska även jämställdhetsperspektivet vara närvarande. Är utbudet riktat till både kvinnor och män, eller dominerar verksamheternas innehåll av något typiskt kvinnligt eller manligt? Detta kan också variera mellan stadsdelar, där ett café i innerstaden kan domineras av kvinnliga besökare medan ett motsvarande café i t ex Rinkeby kan domineras av manliga besökare. Lokaluthyrning med en tydlig strategisk inriktning kan rätt använt vara ett effektivt verktyg för inkluderande stadsplanering. I detta ingår att stödja stadsdelen med lokaler, såsom medborgarhus och andra mötesplatser. I den mån Familjebostäder bygger lokaler för föreningar ska dessa kunna husera flera föreningar som t ex har tillgång till lokalerna olika tider. Detta är både ekonomisk och ekologiskt hållbart.

Ett klimatsmart Stockholm

Familjebostäder är certifierade enligt ISO 14001. Detta är vår metodik och systematik för att vi ska nå miljömålen i Stockholm stads Miljöprogram 2016-2019.

Klimatstrategi

Klimatarbetet i staden sker inom ramen för Stockholm stads miljöprogram 2016-2019. Staden har antagit en strategi för fossilbränsleffritt Stockholm 2040 och är en riktlinje till miljöprogrammets mål relaterade till växthusgasutsläpp. Strategin innebär att ett antal utredningar och åtgärder ska genomföras samt planering av insatser på längre sikt. Arbetet genomförs med ett samlat stadsövergripande perspektiv av en samordningsgrupp där Familjebostäder representerar Stockholm stads bostadsbolag.

Bolagets interna målsättning är att vara klimatneutralt i egen förvaltning och verksamhet senast 2021. Under 2017 kommer en strategisk plan att upprättas för att säkerställa detta mål. Klimatneutralitet uppdelas generellt i tre olika steg: att minska energibehovet, att minska de egna utsläppen och de utsläpp som inte kan elimineras kompenseras.

En viktig del för att minska de egna utsläppen är att bränsleråvaran för energianvändning blir förnybar. Familjebostäders största energianvändning sker genom fjärrvärme och bolaget kan glädjande nog redan nu konstatera att styrelsen för Fortum Värme beslutat att utfasa kolanvändningen till 2022. Det är ett stort och riktigt steg för ett fossilbränsleffritt Stockholm. Enbart denna åtgärd bedöms minska Familjebostäder koldioxidavtryck med c:a 20 % -25 %.

Utöver klimatneutralitet i egen förvaltning är klimatavtrycket för en byggnad ur ett livscykelperspektiv (LCA) fokus. Familjebostäder ser här att bolaget måste komplettera med ett allt större fokus mot produktionsfasen och ett klimatanpassat byggande. 5000 nya bostäder kommer att påbörjas de närmaste fem åren. Belastningen, både i energianvändning för tillverkning av material och transporter liksom uppkomsten av avfall, måste begränsas. I detta arbete blir de LCA-kalkylerna som bolaget nu är med att utveckla viktiga. Under 2017 kommer verktyget testas hos bl a Familjebostäder med målsättning att sedan vara en obligatorisk del av kalkylen till varje projekt. Genom att bedöma såväl den ekonomiska och den ekologiska lönsamheten i projekt kan hållbara val genomföras. Redan nu har bolagets projektutvecklingsavdelning i uppdrag att vid nya projekt utvärdera möjligheten att uppföra fastigheten i trä, som enligt studier hos KTH har en betydligt lägre miljöbelastning under en fastighets hela livscykel.

Energianvändningen är hållbar

En viktig del i miljöprogrammet är att minska energianvändningen. Bolaget bedömer att de energikartläggningar som kommer att genomföras under 2017-2019 kommer att kunna identifiera

flera åtgärder för minskad energianvändning. En viktig del är att lyckas med produktionen av lågenergihus. Därutöver kommer satsningar på förnybara energikällor såsom solenergi att fortgå. Bolaget har som målsättning att minska den genomsnittliga energiförbrukningen med 10 % under 2018-2020, från knappt 160 kWh/m² (Boa/Loa) till 140 kWh/m². Det är ett utmanande mål, som kan komma att kräva extra resurser. En energiplan kompletterad med eventuella resursförstärkningar för att säkerställa att energimålet uppnås tas fram under 2017.

Transporter i Stockholm är miljöanpassade

Med mål om 100 % miljöanpassade transporter har bolaget börjat med de egna biltransporterna. Bolagets samtliga bilar är miljöbilar, och egna bilar som inte är miljöbilar får inte användas i tjänsten. Kollektiva färdmedel, men även cykeltransporter, ska väljas i första hand. Vid upphandling ställs krav på att den upphandlande leverantören ska använda miljöbränsle till både transportfordon och andra arbetsfordon. Inom ramen för markprojekt i befintligt fastighetsbestånd görs alltid åtgärder för att förbättra möjligheten till säker cykelparkering. Samarbetet med Stockholm Parkering ska öka för att förbättra utbudet av väderskyddade cykelparkeringar.

All nyproduktion planeras utifrån hållbara transporter, där cykel är det naturliga valet av färdmedel framför bil. Åtgärder för att säkerställa infrastruktur för att möjliggöra för poolbilar ingår i projekten. Bolaget kommer att titta på möjligheten och intresset för lådcyklar i ett miljöspetsprojekt i Nockeby. Inom projekt Perstorp i Farsta uppförs studentlägenheter och bolaget planerar där för både lådcykel- och prylpool.

Stockholm har en hållbar mark- och vattenanvändning

Rent vatten är en resurs som många boende i Sverige tar för givet. Även om inte krav på att minska vattenanvändningen har framförts i Stockholm är minskad vattenanvändning ett medel även för att nå minskad miljöbelastning. I stadsdelen Tensta genomfördes under 2016 utbyten av duschmunstycken vilket resulterade i minskad vattenförbrukning. Bolaget fortsätter att arbeta för hållbar vattenanvändning.

Att behålla en del mark obebyggd och ej täckt vid stadsutveckling, sk grönytor, är viktigt inte bara för luftkvalitet och grönska utan också för att ta hand om nederbörd. Inom ramen för proaktiv fastighetsförvaltning har en inventering genomförts för att identifiera risker vid extremväder såsom orkanvindar och kraftig nederbörd i form av regn eller snö. Utifrån denna inventering kommer riskminimerande åtgärder att vidtas.

Stockholms kretslopp är resurseffektiva

Avfall är en resurs som kan bidra till stadens övergripande miljömål, ett fossilbränslefritt Stockholm. I den egna verksamheten sker källsortering. Inom ramen för bolagets miljöarbete pågår också ett aktivt arbete för att minska mängden byggavfall vid nyproduktion och ombyggnad så att EU-direktivet om att 70 % minst av avfallet ska återvinnas uppnås.

Familjebostäder satsar också mycket på att förenkla för hyresgästerna att källsortera. I bolagets fokusområden är graden av källsortering låg, och flera kommunikativa insatser behöver genomföras för att öka graden av insamling och därmed minska miljöbelastningen. I detta ser bolaget behov av att ta in kompetens inom t ex beteendevetenskap för att lyckas.

Majoriteten av bolagets hyresgäster, drygt 60 %, har idag möjlighet att sortera sitt matavfall. Bolaget har främst nedgrävda djupbehållare. Ytterligare ca 15 % kan anslutas till detta system, men för de sista 25 % är optisk sortering den enda möjligheten, främst pga utrymmesskäl i den tätt

bebyggda innerstaden. Den nya optiska avfallsanläggningen i Högdalen är en förutsättning för alla bolagets hyresgäster ska kunna sortera ut matavfall. Möjligheten att sortera finns, eller kommer att finnas. Det är dock i dagsläget få som gör det. Bolaget har inte några möjligheter att styra med ekonomiska medel, utan fokuserar på strategier och åtgärder för att göra det enkelt för hyresgästen samt att arbeta med information för att förändra beteenden. Exempel på åtgärder är att inte bara att lämna ut kärl för sopsortering utan också installera kärlen i hyresgästernas kök.

Inomhusmiljön i Stockholm är sund

Sund inomhusmiljö är en viktig del i vårt kunderbjudande och mäts i den årliga kundenkäten. Genom energieffektiviserande åtgärder i många fastigheter, såsom fönsterbyte och tilläggsisolerade fasader, har bättre inomhusklimat uppnåtts och därmed ökat värde för kunden. Bolaget arbetar aktivt med att mäta och åtgärda förekomsten av radon, och en plan för ommätning av samtliga fastigheter är under framtagande i enlighet med det nya miljöprogrammet. I samband med nyproduktioner och stora ombyggnationer får hyresgästerna svara på en specifik inomhusmiljöenkät om hur de upplever inomhusmiljön avseende temperatur, ventilation och ljud.

Stockholms miljö är giftfri

Alla produkter som används, både av bolagets egen personal och av entreprenörer, ska vara bedömda och godkända enligt Byggvarubedömningen, vars uppgift är att möjliggöra val av giftfria produkter. För att säkerställa att kraven efterlevs görs miljöronder på alla byggarbetsplatser och revisioner av både leverantörer och interna användare. Vår målstyrning har lett till att antalet använda och godkända byggvaror ökat i våra byggprojekt från 70 % till 95 % under en femårsperiod. Antalet byggvaror som granskas i nyproduktion ligger i intervallet 150-250 stycken.

Ett demokratiskt hållbart Stockholm

Stockholm är en jämställd stad där makt och resurser fördelas lika.

Jämställdhetsperspektivet är en viktig del i utvecklingen av ytterstaden, där flera gatubilder domineras av pojkar och män. Familjebostäder deltar i jämställdhetsnätverket och ser bl a att den *Vägledning för jämställdhetsanalys i beslutsunderlag* som tagits fram kan vara användbar inom fler områden, t ex inom stadsutveckling.

Ett viktigt område att följa upp utifrån ett jämställdhetsperspektiv är de aktiviteter som utförs vad gäller trygghet, integration och social verksamhet. T ex så kommer våra sommarlovsaktiviteter följas upp utifrån kön, för att så långt som möjligt hitta aktiviteter som intresserar både flickor och pojkar. Även verksamheten i de föreningar vi stödjer värderas utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Bolaget ser också att det är av stor vikt att erbjuda aktiviteter för båda könen som är mer ”mjuka” såsom körsång, dans, måleri eller teater.

En stad som lever upp till mänskliga rättigheter och är fritt från diskriminering

Mänskliga rättigheter är en grundbult i bolagets verksamhet. Inga former av diskriminering får förekomma. Bolagets kultur och värdegrund måste genomsyras av ett förhållningssätt fritt från diskriminering. Det är inte minst viktigt eftersom alla de 40 000 stockholmare som bor i våra fastigheter är olika. Vi har alla typer av människor boende hos oss, ensamstående, äldre par, regnbågsfamiljer med rötter i olika delar av världen, erfarenheter från olika kulturer och med olika religiös tro. I kundmätningen ingår bl a frågan om diskriminering, och denna ska sedan följas upp i verksamheten. Interna utbildningsinsatser har genomförts och planeras kontinuerligt.

Det CSR-arbete som genomförts under 2016 och som bl a kommer resultera i en hållbarhetsredovisning i enlighet med standarden GRI har hjälpt bolaget att på ett ännu bättre och mer systematiskt sätt arbeta med mänskliga rättigheter.

Staden ska vara en bra arbetsgivare genom bra anställningsvillkor

Både bolagets medarbetarskap och ledarskap är under utveckling. Transformation pågår från att vara ett mer traditionellt fastighetsbolag till ett modernt och framåtlutat fastighetsbolag där medarbetarna vill och vågar prova nya idéer med det slutliga resultatet i centrum. Samtidigt som bolaget är i tillväxt och behöver nyrekrytera så är pensionsavgångarna stora. Fastighetsbranschen har brist på kompetens och personalomsättningen i branschen är hög. Familjebostäder har därför tagit beslut om att under 2017 särskilt lyfta fram HR-frågorna. Bolaget gör därför en organisatorisk förändring där HR lyfts upp som en egen avdelning och företagsledningen förstärks med en ny chef.

Familjebostäder implementerades under 2016 nya arbetssätt, där medarbetarnas delaktighet är en av de största framgångsfaktorerna för bolagets utveckling. Ett nytt samverkansavtal förhandlades fram med fokus på APT och lokalt medbestämmande. Bolagets arbete följer därmed i princip redan stadens nya personalpolicy. Tillsammans med de fackliga företrädarna pågår ett arbete med att se över bolagets anställningserbjudande i syfte att göra det modernare, minska sjuktagen och öka flexibiliteten. Särskilt viktigt är arbetet för att nå bättre hälsa utifrån motion, kost och minskad stress.

All rekrytering ska baseras på kompetens. Mångfald och jämställdhet ska vara en ledstjärna vid rekrytering. Bolaget använder kompetensbaserad rekrytering som verktyg och en utbildning för samtliga chefer i kompetensbaserad rekrytering har genomförts under 2017. Fortsatt ledarutveckling kommer att genomföras under 2017-2018.

Stockholm ska vara en tillgänglig och demokratisk stad där invånarna har inflytande

Det systematiska och strukturerade arbetet med ökad tillgänglighet kommer att fortgå. Vid nyproduktion finns en tydlig standard för tillgänglighet, vilken också används så långt som möjligt i ombyggnationer. En checklista kommer att tas fram för att säkerställa att tillgänglighet alltid beaktas och åtgärder genomförs när det är möjligt och rimligt med hänsyn till fastigheternas olika förutsättningar. Barnperspektivet utifrån tillgänglighet ska särskilt beaktas, t ex genom färgsättning i trapphus eller olika kännetecken på portar som gör det lätt att hitta. Bolagets kundservice ska kontinuerligt utvärderas utifrån tillgänglighet som även är ett perspektiv att ta hänsyn till vid införande av nya och digitala tjänster. Vid arrangemang där bolaget är värd, t ex kundträffar, ska tillgänglighetsperspektivet alltid beaktas.

Bolagets arbete med boinflytande kommer att utvecklas i syfte att öka möjlighet till faktisk påverkan på boendemiljön för fler. Det behövs nya arbetssätt och former för möten för att nå de vi inte når idag, exempelvis föräldrar som försöker få livspusslet att gå ihop och de som arbetar på obekväma arbetstider. Fastigheterna ska vidare rustas med fokus på behov hos dagens och morgondagens boende. Det innebär bl a att dialog ska föras med hyresgäster på ett bra sätt vid ombyggnationer. Socioekonomiska konsekvensanalyser ska genomföras inför projektering av större ombyggnader.

Stockholm 2017-03-23

Anette Sand, VD