



AB SVENSKA BOSTÄDER

# AFFÄRSPLAN

2022-2024



# Innehållsförteckning

## AFFÄRSPLAN 2022-2024

<b>Inledning</b>	2
<b>Om Affärsplan 2022-2024</b>	3
<b>Om Svenska Bostäder</b>	4
<b>Omvärldsanalys</b>	5
- Megatrender	5
<b>Ekonomiska förutsättningar</b>	6
<b>Styrning och uppföljning</b>	8
- Stockholms stad	8
- Svenska Bostäder	8
- Vårt ledningssystem	8
<b>Vision, mål, strategier, indikatorer och risker</b>	9
- Ägarens mål och krav	9
- Svenska Bostäders vison, övergripande mål och strategier	10
- Vårt erbjudande möte kundernas behov	15
- Våra bostadsområden är socialt hållbara	17
- Våra fastigheter och tjänster är ekologiskt hållbara	19
- Vår ekonomi är långsiktigt hållbar	21
- Vår arbetsplats är hållbar och innovativ	23
<b>Bilaga 1 - Källor och inspiration</b>	25
<b>Bilaga 2 - Omvärldsanalysen i sammanfattning</b>	26
- Globalisering	26
- Hållbarhet	26
- Digitalisering och teknikutveckling	28
- Individualisering	29
- Den svarta svanen - Pandemi (covid-19)	29
- Megatrendernas påverkan på Svenska Bostäder	30
<b>Bilaga 3 - Relevanta styrdokument och manualer</b>	32
- Väsentlighets- och riskanalys	32
- Vårt ledningssystem Verksam	33

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

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

Bolagsmålen innehåller en beskrivning över var vi som bolag vill vara senast 2027 och kopplat till dem finns strategier för hur vi de kommande tre åren ska jobba för att sträva mot den långsiktiga målbilden. Tillsammans skapar de ett ramverk för verksamheten och samlar alla på Svenska Bostäder kring en gemensam riktning. Affärsplanen beskriver ett antal områden vi har för avsikt att stärka, utveckla eller tydliggöra målsättningen inom.

Kommande år kommer vi jobba för ökad tillgänglighet och flexibilitet i våra kundkontakter, bland annat genom att erbjuda en stor bredd på tider och tillvägagångssätt som våra kunder kan komma i kontakt med oss. Vi kommer också att jobba aktivt med kundresan för bostads- och lokalhyresgäster för att identifiera viktiga förbättringsområden i den befintliga kundupplevelsen.

**Trygghetsarbetet är fortsatt starkt prioriterat** där viktiga komponenter är det bosociala arbetet, samarbeten med andra samhällsaktörer, ronderingar,

samt förstärkning av fysiska säkerhets- och trygghetsskapande åtgärder i fastigheterna.

Ett område med ökat fokus är bolagets långsiktiga ekonomiska situation. För att möta framtida utmaningar kommer vi bland annat utveckla vårt strategiska inköpsarbete, effektivisera arbetssätt, utveckla både befintliga och nya affärsmodeller, och stärka rutinerna kring de större investeringarna. Hur vi hanterar våra investeringar 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 mer prisrimliga bostäder, förbättrad matchning på bostadsmarknaden, större variation i utbudet och fler boendialternativ som möter betalningsförmågan. Detta är ett steg i strävan efter att kunna erbjuda hem för alla, i olika delar av staden, i olika storlekar, i olika former av eget eller delat boende, och till olika hyra. Vi vet att vi påverkar samhället och framför allt de lokalsamhällen där våra bostäder, lokaler och hyresgäster finns. Vi sätter därför människan i centrum när vi tar hand om och utvecklar våra bostadsområden.

Vi har en hög ambitionsnivå avseende miljö- och klimatarbetet. Vi kommer ta steg mot omställningen till en cirkulär affärsmodell, och vi kommer utveckla våra arbetssätt avseende livscykelanalyser i såväl nybyggnation som vid renovering. Vi fortsätter att underlätta för våra hyresgäster att göra miljö- och klimatsmarta val, och vi kommer samarbeta med leverantörer som är en del av den ekologiska omställningen. Våra arbetssätt bidrar till

minskad klimatpåverkan, resurseffektiva materialflöden, sund inomhusmiljö samt fastigheter och material utan farliga ämnen.

**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. Helheten ramar in av vår nya vision **”Tillsammans för ett hållbart liv i och mellan husen”**.

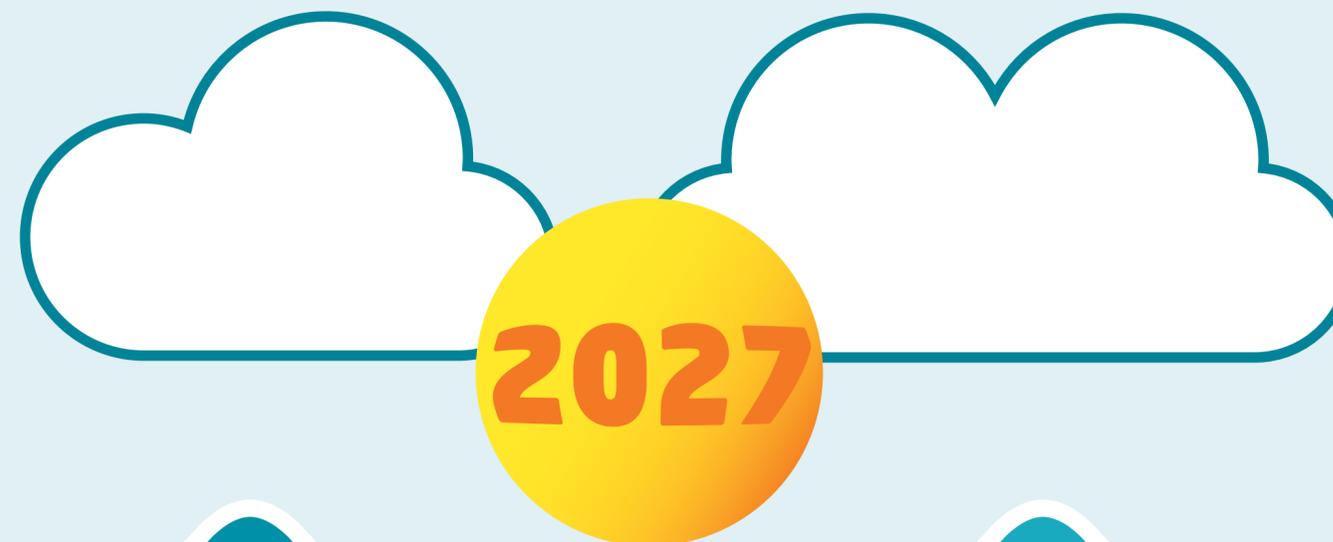


**STEFAN SANDBERG**  
VD, Svenska Bostäder

# Om Affärsplan 2022-2024

## - Med utblick 2027

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 samt denna affärsplan med fem 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 fem övergripande bolagsmålen beskriver var vi vill vara år 2027. Strategierna tydliggör vad vi på tre års sikt måste göra för att närma oss våra övergripande mål – och i förlängningen stadens inriktningsmål. 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 de strategiska förflyttningar 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 4 200 lokaler och 5 centrumanläggningar. Totalt bor runt 56 000 stockholmare i våra hyreslägenheter och vi är omkring 340 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 styrdokument.

## Vision

Under 2021 har Svenska Bostäder tagit fram en ny vision. Visionen ”Tillsammans för ett hållbart liv i och mellan husen” utgår från vårt uppdrag och roll i staden, samt ramar in våra fem övergripande bolagsmål. Mer om visionen går att läsa på sidan 11.

## 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 och ledorden är styrande för hur vi bemöter varandra och andra och hur vi samarbetar internt och externt. Under 2022 påbörjas 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. 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.



# Omvärldsanalys

Svenska Bostäder utför löpande omvärldsanalyser och syftet är att skapa förutsättningar för att:

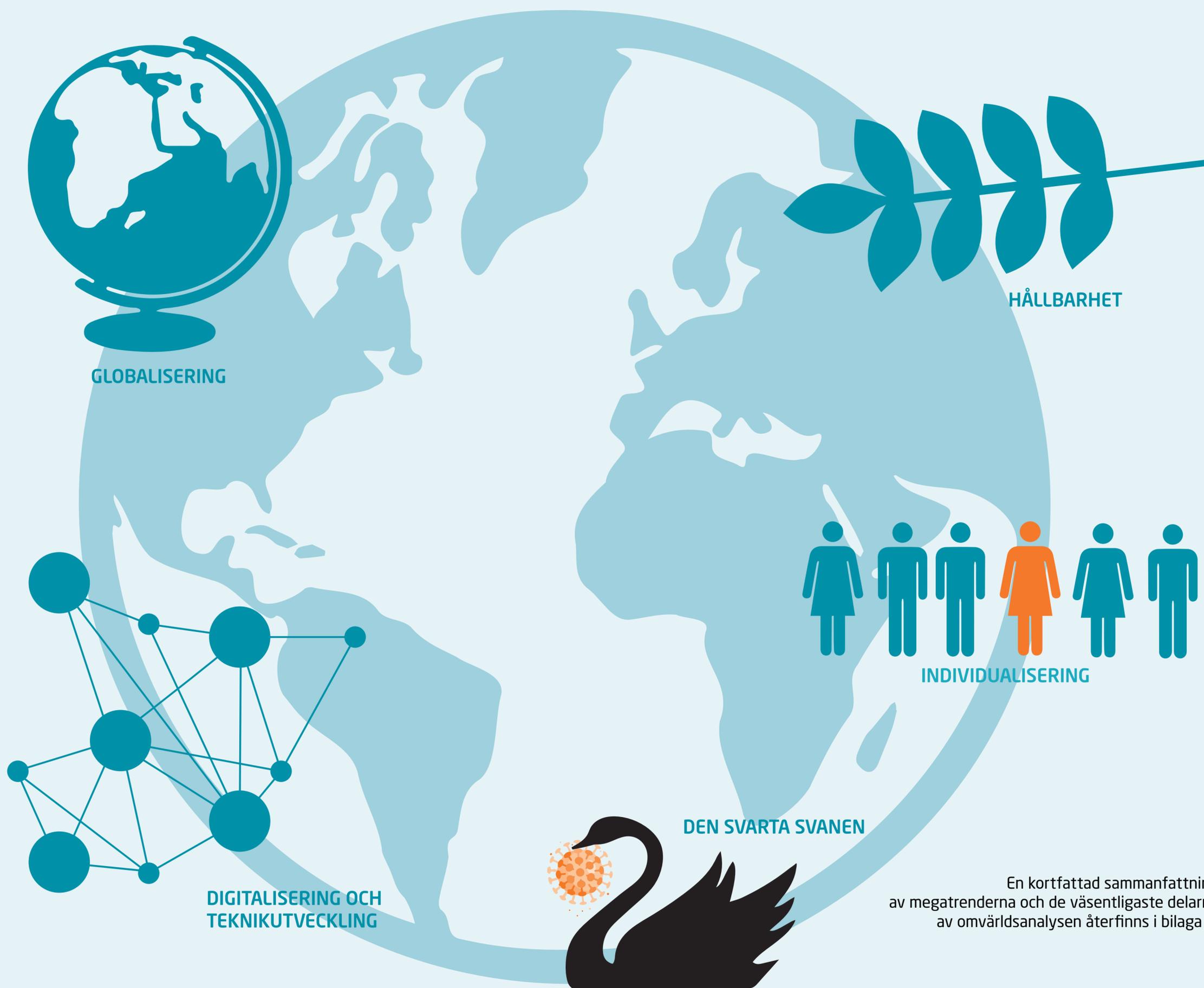
- Kunna agera framtidsinriktat och strategiskt.
- Planera för att använda våra resurser klokt.
- Minska kunskapsglappet mellan nutid och framtid.
- Arbeta proaktivt - vi vill påverka den omvärld vi befinner oss i och inte bara anpassa oss efter den.

## Megatrender

Megatrender är stora, globala omvälvande krafter som påverkar alla samhällen. Svenska Bostäder har i sina omvärldsanalyser identifierat fyra 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, digitalisering och teknikutveckling, individualisering*, samt *den svarta svanen* – coronapandemin. Varje megatrend innehåller i sin tur ett antal undertrender.

Hur Svenska Bostäder planerar att hantera dessa trender tydliggörs i våra fem övergripande mål och i de förflyttningar som slås fast i denna affärsplan. Det beskrivs även under respektive strategi.



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

# Ekonomiska förutsättningar

Bolagets omsättning har ökat med cirka 465 mnkr de senaste 5 åren samtidigt som antalet lägenheter ökat med 1 380 stycken och lokaler med 165 stycken.

Driftnettet har ökat med cirka 420 mnkr under perioden och resultat efter finansiella kostnader har minskat med cirka 75 mnkr. Att resultat efter finans har minskat beror framförallt på att bolaget 2020 gjorde en stor nedskrivning av Vällingby Centrum samt på att avskrivningarna ökat över åren kopplat till den höga investeringstakten.

Bolagets soliditet har sjunkit från 54 procent 2016 till 46 procent 2020 kopplat till att belåningen ökar i samband med de investeringar som bolaget genomfört. Räntekostnaderna har under perioden sjunkit från 123 mnkr 2016 till 113 mnkr 2020 trots den ökade belåningen, tack vare den låga räntenivån.

Det ekonomiska värdet av vakanser, tomställningar på grund av renovering och nyproduktion, och hyresnedsättningar uppgick till cirka 5 procent av hyresintäkterna under 2020. Resultat, intäktsnivåer, olika kostnadsposter, och investeringar för 2020 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 i snitt 50 procent av de jämförande Stockholmsbolagens vinster.

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

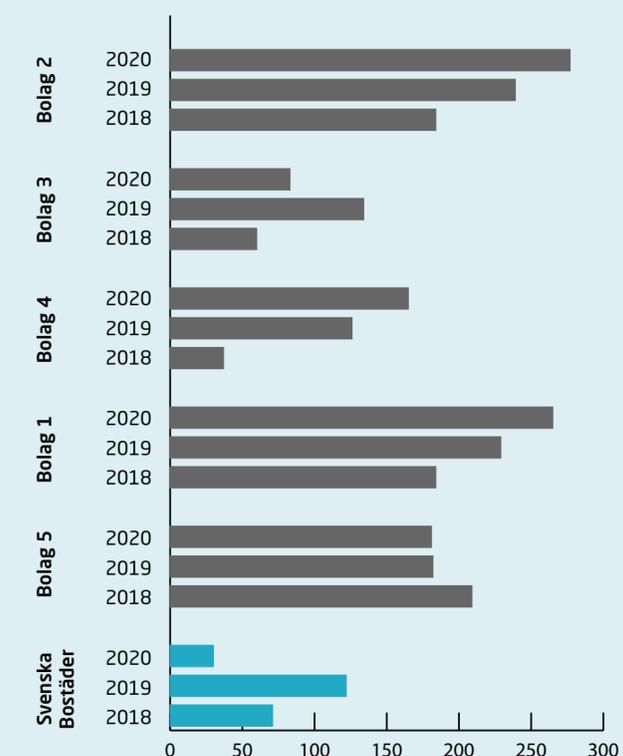
**1.** Hyresintäkterna, som främst är relevant att jämföra mellan Stockholmsbolagen, är cirka 50 kronor lägre per kvadratmeter för Svenska Bostäder trots att fastighetsstrukturen är likvärdig med de andra bolagen. Därför kommer ett särskilt fokus ligga på att bättre förstå vad detta beror på, men också att säkerställa en relevant och rättvis hyresnivå framöver för bolaget.

**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 cirka 570 kronor per kvadratmeter och år i snitt de senaste tre åren. De andra fem jämförbara bolagen underhåller för i snitt 425 kronor per kvadratmeter. En ytterligare viktig 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

## SVENSKA BOSTÄDER, FEM ÅR I SAMMANDRAG

KONCERNEN	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Nettoomsättning, mnkr</b>	<b>3 118</b>	<b>3 033</b>	<b>2 850</b>	<b>2 784</b>	<b>2 653</b>
<b>Driftnetto, mnkr</b>	<b>1 416</b>	<b>1 333</b>	<b>1 169</b>	<b>1 145</b>	<b>996</b>
Av- och nedskrivning av fastigheter	-1 153	-828	-759	-717	-702
Finansiella kostnader	-113	-113	-123	-129	-123
<b>RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER</b>	<b>74,6</b>	<b>310</b>	<b>211</b>	<b>217</b>	<b>101</b>
Antal lägenheter	27 474	27 178	26 729	26 512	26 088
Antal lokaler	4 181	4 162	4 109	4 102	4 016
Antal bilplatser	10 308	10 236	10 328	10 326	10 782
<b>INVESTERINGAR, mnkr</b>					
Nyproduktion	1 049	1 148	1 098	890	878
Om- och tillbyggnad	802	924	1 448	1 580	1 541
Övriga investeringar	10	20	14	25	13
<b>Summa investeringar</b>	<b>1 862</b>	<b>2 092</b>	<b>2 560</b>	<b>2 495</b>	<b>2 548</b>
<b>NYCKELTAL</b>					
<b>Lönsamhet</b>					
Överskottsgrad %	43,5	41,7	39,2	38,2	35,6
Soliditet %	46,2	47,0	48,1	50,7	54,1
Belåningsgrad bokfört värde %	56,4	54,6	52,8	49,2	46,5

## RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER (KR/KVM)



att analysera de kommande årens underhållsarbete i syfte att säkerställa att vi inte gör fel underhållsåtgärder. En underhållspolicy är framtagen och beslutad av styrelsen. Den är ett viktigt styrdokument, 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.

Då investeringsbehoven fortsatt kommer att

## Ekonomiska förutsättningar, forts

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.

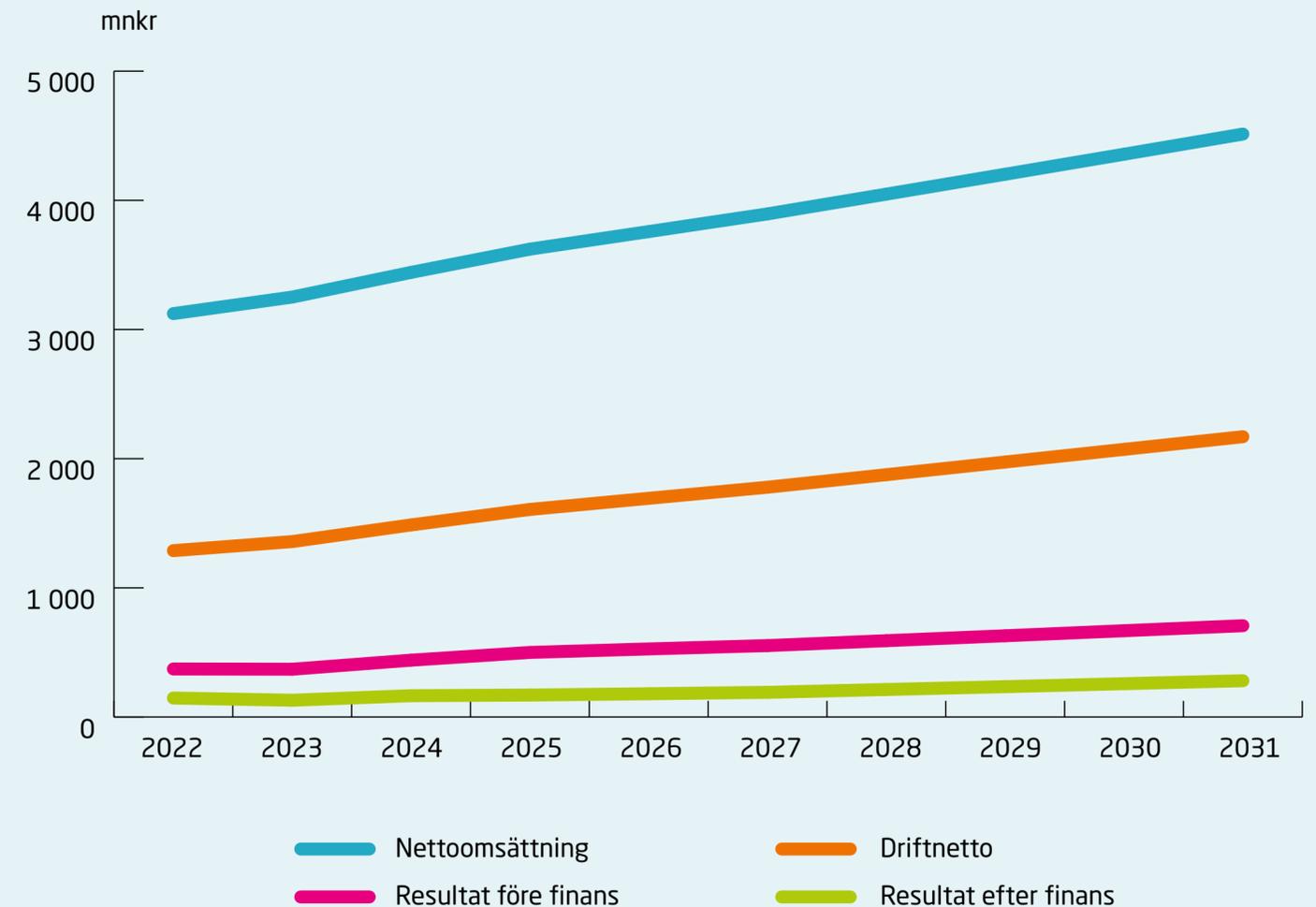
Scenariot visar att trots ökande intäkter ligger bolagets resultat efter finansiella poster kvar på samma nivå kopplat till att avskrivningarna och räntekostnaderna ökar. Skillnaden mellan driftnetto och resultat efter finans visar hur stora avskrivningar från tidigare gjorda investeringar påverkar bolagets 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 2022-2031



# 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.

## Svenska Bostäder

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

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

Uppföljning sker löpande, månadsvis, tertialvis

och årsvis. Indikatorer visar om vi följer planerad riktning samt ger oss underlag för en handlingsplan att agera på vid behov.

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

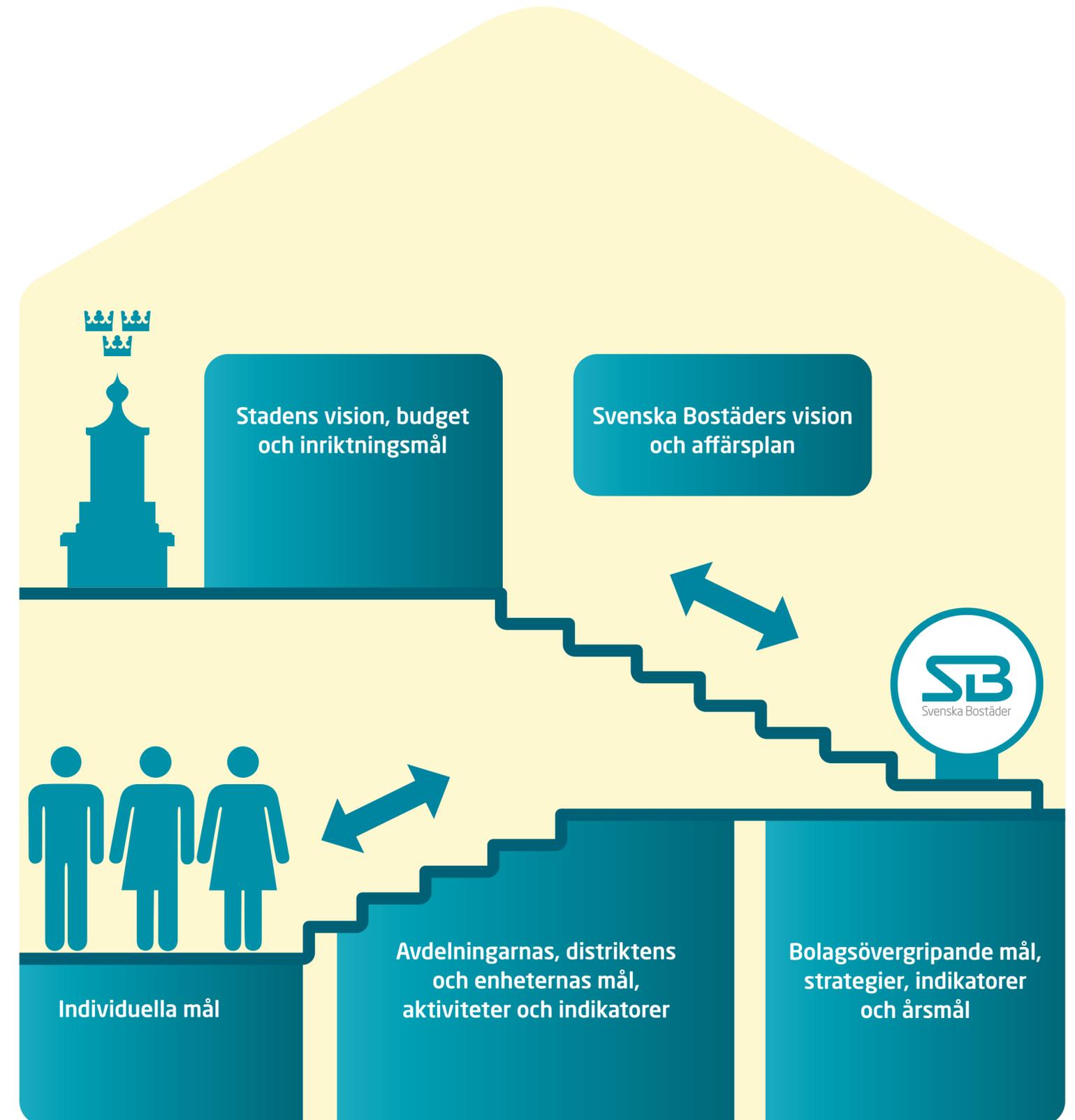
I samband med verksamhetsplaneringen ska väsentlighets- och riskanalyser tas fram med syftet att identifiera oönskade händelser (risker) som negativt påverkar verksamhetens möjlighet att nå sina mål. Utförligare information om väsentlighets- och riskanalys återfinns i bilaga 3. Indikatorer identifieras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

\*Läs mer om Verksam 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).**



**1**

**EN MODERN STORSTAD MED MÖJLIGHET OCH VALFRIHET FÖR ALLA**

I Stockholm är människor självförsörjande och vägen till arbete och svenskkunskaper är kort. Stockholm är en trygg, säker och välskött stad att bo och vistas i. I Stockholm får människor i behov av stöd insatser i tid präglade av hög kvalitet, evidens och rättssäkerhet.



**2**

**EN HÅLLBAR VÄXANDE OCH DYNAMISK STORSTAD MED HÖG TILLVÄXT**

Stockholm byggs attraktivt, tätt och funktionsblandat utifrån människors och verksamheters skiftande behov. Stockholms infrastruktur främjar effektiva och hållbara transporter samt god framkomlighet. Stockholm har Sveriges bästa företagsklimat och ett internationellt konkurrenskraftigt näringsliv. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö.



**3**

**EN EKONOMISKT HÅLLBAR OCH INNOVATIV STORSTAD FÖR FRAMTIDEN**

Stockholm har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna. Stockholm ska vara en ekonomiskt hållbar storstad för framtiden.

## STOCKHOLMS STADS BUDGETS TRE INRIKTNINGSMÅL

**Kopplat till inriktningssmålen 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.*

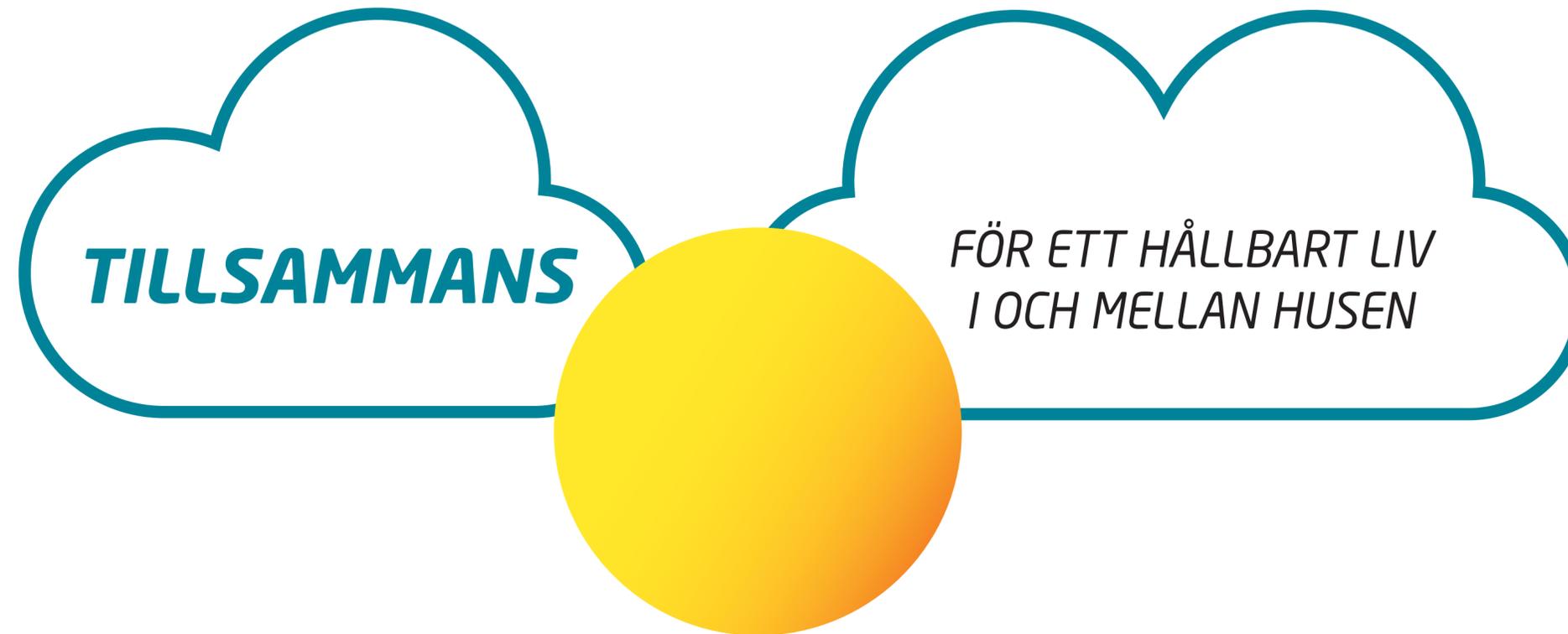
*Nyproduktion av bostäder ska ske kostnadseffektivt och bolagens lönsamhet ska öka genom effektiviseringar inom drift och administration. Bolaget ska öka sin egenfinansieringsgrad.*

*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.*



# Vår vision



Stockholm är möjligheternas stad för alla. En stad där människor kan växa och alla har likvärdiga förutsättningar och möjligheter att forma sina egna liv. En trygg och säker stad, som ständigt utvecklas i positiv riktning. Svenska Bostäder har spelat, och spelar, en viktig roll i att staden har utvecklats hit.

Tillsammans och i samarbete med andra erbjuder vi hållbara och attraktiva boenden och stadsmiljöer för alla. Vi erbjuder anpassningsbara hem i olika delar av staden, i olika storlekar, i olika former av eget eller delat boende, och till olika boendekostnader – allt i syfte att uppnå en blandad stad med bostäder för livets alla faser.

När vi bygger nytt, renoverar eller underhåller sker det med hög kvalitet och minimal påverkan

på miljön. Vi gör hållbara investeringar som över tid utvecklar värdet på fastighetsbeståndet, där de ekonomiska satsningarna leder till attraktiva boenden och bostadsområden.

Vi har även genomfört omställningen till en helt cirkulär affärsmodell, och vi utgår från de tre hållbarhetsperspektiven och använder livscykelanalyser i samtliga investeringar. Det är enkelt för våra hyresgäster att göra miljö- och klimatsmarta val och vi samarbetar enbart med leverantörer som är en del av den ekologiska omställningen. Våra arbetsätt bidrar till minskad klimatpåverkan och vår verksamhet är klimatneutral.

Vi har ett stort fokus på livet mellan husen. Vi har en hög närvaro och en öppen dialog med våra hyresgäster vilket skapar sammanhållning, tillit

och trygghet. Tillsammans med andra bidrar vi till att skapa arbetstillfällen, med fokus på dem som står långt från arbetsmarknaden. Vi bedriver ett framgångsrikt trygghetsskapande och boendesocialt arbete och våra kunder har ett påtagligt inflytande över sitt boende. Våra närcentrum och lokalhyresgäster bidrar till att göra staden mer levande och trygg. Vi sätter helt enkelt människan i centrum när vi tar hand om och utvecklar våra bostäder, lokaler och stadsmiljöer. Vi är en stark aktör som anses vara en sammanhållande kraft i olika delar av staden.

Svenska Bostäder är en hållbar och innovativ arbetsplats, och vi jobbar utifrån gemensamma värderingar och förhållningssätt.

Tillsammans med strategiska partners, och ut-

ifrån våra kunders behov, har vi med teknikens hjälp utvecklat och samlat kundorienterade tjänster i en samlad digital lösning. Våra byggnader är även fulla av smarta tekniska lösningar som förenklar livet för våra hyresgäster samt skapar förutsättningar för oss att jobba mer proaktivt. Vi upptäcker och åtgärdar fel innan hyresgästerna har uppmärksammat dem. Innovationskraften internt och hos våra samarbetspartners är stark och tillsammans förändrar vi, steg för steg, våra bostäder och stadsmiljöer till det bättre.

Det märks att våra kunder trivs hos oss, i sina hem och områden. Det märks i hela vårt bestånd, oavsett var man bor geografiskt. Tillsammans har vi nått hit. *Tillsammans för ett hållbart liv i och mellan husen.*

TILLSAMMANS

2027

FÖR ETT HÅLLBART LIV  
I OCH MELLAN HUSEN

## Svenska Bostäders övergripande mål

För att vi ska röra oss mot vår vision och för att vi ska uppfylla vårt uppdrag och våra ägardirektiv har vi valt ut följande fem övergripande mål:

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

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



## Förflyttningar

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

### Gemensam systematik: Struktur, kultur och kommunikation

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

### Affärsmässighet, digitala lösningar och hållbarhet

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

### En allmännytta för framtiden

*Utveckla vårt erbjudande: Från lägenheter till boendeerbjudanden*

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

*Utveckla vår roll: Från hyresvärd till samhällsbyggare*

Som fastighetsbolag inom Stockholms stad får vi en allt tydligare roll som nyckelaktör i att stärka de stadsmiljöer vi verkar inom, och särskilt inom stadens utsatta områden. Allt vi bygger och för-

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

GLOBALISERING  
HÅLLBARHET  
DIGITALISERING &  
TEKNIKUTVECKLING  
INDIVIDUALISERING



TILLSAMMANS

2027

FÖR ETT HÅLLBART LIV  
I OCH MELLAN HUSEN



Vår ekonomi  
är långsiktigt  
hållbar

Våra bostadsområden  
är socialt hållbara

Vårt erbjudande  
möter kundernas  
behov

Våra fastigheter och tjänster  
är ekologiskt hållbara

Vår arbetsplats  
är hållbar och  
innovativ

STOCKHOLMS STADS VISION & MÅL  
ÄGARDIREKTIV & UPPDRAG



EN ALLMÄNNYTTA FÖR FRAMTIDEN: Från hyresvärd till samhällsbyggare. Från lägenheter till boendeeerbjudanden

GENOMSYRA ALLT VI GÖR: AFFÄRSMÄSSIGHET - DIGITALA LÖSNINGAR - HÅLLBARHET

NÖDVÄNDIG MÖJLIGGÖRARE: GEMENSAM SYSTEMATIK - Struktur, kultur och kommunikation

SVENSKA BOSTÄDERS RESA MOT 2027



ÖNSKAT LÄGE  
2027

## Vårt erbjudande möter kundernas behov

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

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

Digitala verktyg och lösningar har inte ersatt det personliga mötet. Digitaliseringen har istället frigjort tid som vi kan disponera på andra saker än det som tekniken hanterar. Vi kan till exempel rondera och vara än mer fysiskt närvarande i våra

områden, i syfte att öka den upplevda tryggheten och skapa goda relationer med våra kunder. Det märks att våra kunder trivs hos oss, i sina hem och områden. Det märks i hela vårt bestånd, oavsett var man bor geografiskt.

10 MINSKAD OJÄMLIKHET







ÖNSKAT LÄGE  
**2027**

## Våra bostadsområden är socialt hållbara

Svenska Bostäder erbjuder attraktiva bostäder för alla. Vi erbjuder hem i olika delar av staden, i olika storlekar, i olika former av eget eller delat boende, och till olika boendekostnader. Vi vet att vi påverkar samhället och framför allt de lokalsamhällen där våra bostäder, lokaler och hyresgäster finns. Vi sätter därför människan i centrum när vi tar hand om och utvecklar våra stadsmiljöer

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

Vi har ett stort fokus på livet mellan husen. Vi

har strategiska samarbeten med forskare, myndigheter, andra fastighetsägare, civilsamhället och näringslivet. Våra lokalhyresgäster bidrar till områdets attraktivitet och utveckling, samt skapar arbetstillfällen. Vårt trygghetsarbete består av både förebyggande och förhindrande åtgärder som utgår ifrån aktuell data, kartläggningar och orsaksanalyser. Vi är en nyckelaktör i den positiva utvecklingen i de områden, där vi verkar, som klassas som utsatta eller särskilt utsatta.

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







ÖNSKAT LÄGE  
2027

## Våra fastigheter och tjänster är ekologiskt hållbara

Svenska Bostäder erbjuder hållbara bostäder och tjänster. Vi tillämpar cirkulära principer och använder återbrukat och återvunnet material. Vi har giftfria miljöer och har i hög utsträckning fasat ut fossila bränslen och material från vår verksamhet.

Den dagliga förvaltningen av våra fastigheter och områden innehåller ett ansvarstagande för människors hem och boendemiljöer i kombination med det tekniska fastighetsägaransvaret. Det innebär att vi renoverar och underhåller med hänsyn till både människa och miljö.

Vi är på god väg mot omställningen till en cirkulär affärsmodell, och vi använder livscykelanalyser i såväl nybyggnation som vid renovering. Vi tar hänsyn till biologisk mångfald när vi bygger nytt och när vi underhåller våra hus och gårdar. Vi underlättar för våra hyresgäster att göra miljö- och klimatsmarta val, och vi samarbetar med leverantörer som är en del av den ekologiska omställningen. Våra arbetsätt bidrar till minskad klimatpåverkan, resurseffektiva materialflöden, sund inomhusmiljö samt fastigheter och material utan farliga ämnen. Vi arbetar aktivt med att klimatsäkra och anpassa våra fastigheter för att möta klimatförändringarna.





ÖNSKAT LÄGE  
2027

## Vår ekonomi är långsiktigt hållbar

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

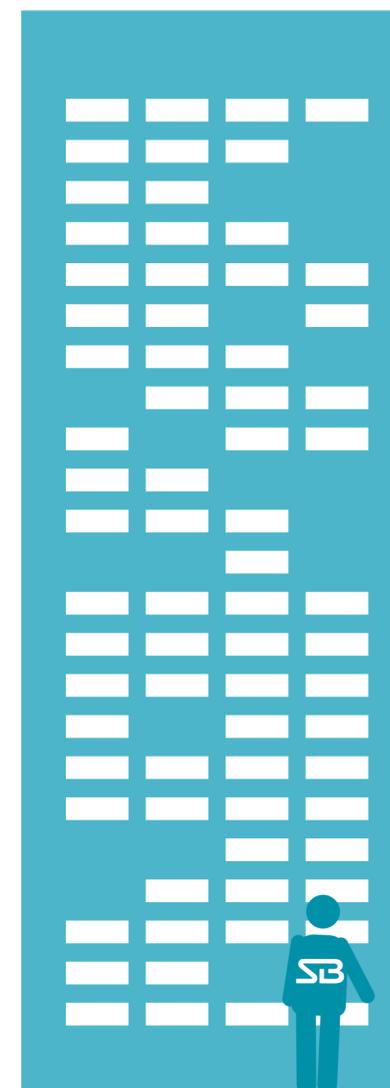
Vi gör hållbara investeringar som över tid utvecklar värdet på fastighetsbeståndet, där de ekonomiska satsningarna leder till attraktiva boenden och bostadsområden. Investeringsbesluten baseras på investeringskalkyler, riskanalyser, socialt värdeskapande analyser samt livscykelkostnadsanalyser, och de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

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

Genom ett strategiskt inköpsarbete, såsom kategoristyrning, främjar vi innovation och ekono-

misk, ekologisk och social hållbarhet.

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







ÖNSKAT LÄGE  
2027

## Vår arbetsplats är hållbar och innovativ

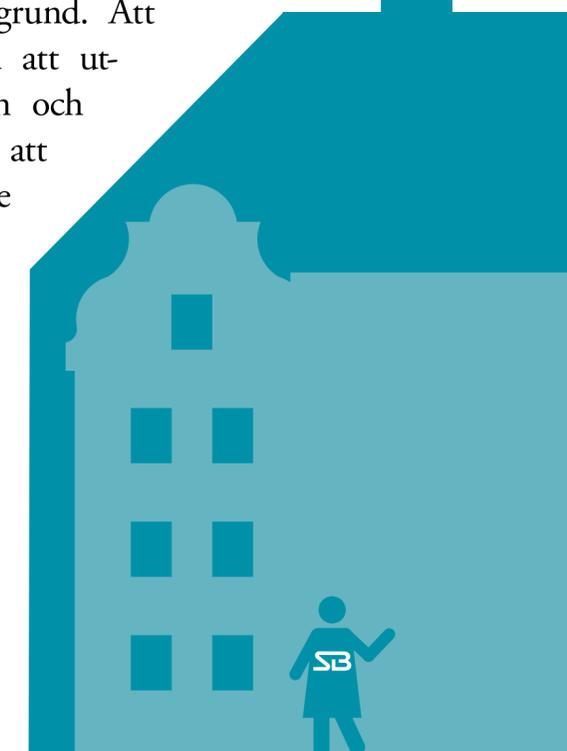
Svenska Bostäder är en hållbar och innovativ arbetsplats. För att nå hit har vi skapat en tillåtande kultur och vi jobbar aktivt med gemensamma värderingar och förhållningssätt. Vi genomför fortlöpande omvärldsbevakning och framtidspaning, samt skapar strategiska samarbeten med olika aktörer. Istället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

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

Vi lägger stor vikt på balansen mellan arbetstid och övrig tid, varje medarbetares hälsa och det förebyggande arbetet mot utmattning och psykisk ohälsa. Vår arbetsmiljö är fri från kränkande särbehandling, 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 att säkerställa nuvarande och framtida kompetens är avgörande för vår framtid.





# Bilaga 1 Källor och inspiration



Vision 2040 - Möjligheternas Stockholm  
Stockholms stads budget för 2021  
Stockholms stads budget för 2022  
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)

Kairos Future: Framtidssäkring av affärsplan (2021)

Region Skåne: Metodrapport för Regional Utveckling (2019)

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

Region Stockholm: Kompetensförsörjning i Stockholmsregionen 2050

SVENSKA BOSTÄDER: AFFÄRSPLAN 2021-2023

Region Stockholm: Flyttkedjor 2018:13

Region Stockholm: RUF5 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)



# 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.

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 ekologisk hållbarhet allt mer påverkas av globala skeenden och globala investeringar.

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 idag 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.

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

## Hållbarhet

Hållbarhet innefattar tre perspektiv: det ekonomiska, det sociala och det ekologiska.

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

Stockholms stad ska vara ledande i genomförandet av Agenda 2030. Staden har goda förut-



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

Den stora omställning som nu krävs stöts av nya möjligheter till finansiering, såväl på global som lokal nivå. EU satsar under detta avgörande decennium stora summor på den gröna given, bland annat inom programmet Horisont Europa och med ett nytt ramverk för hållbara investeringar. Även svenska låneinstitutioner, myndigheter och stiftelser utökar sina finansieringsmöjligheter för hållbara investeringar. Ett utökat fokus finns också på innovation, vilket är nödvändigt för att åtagandena i Agenda 2030 ska kunna nås.

## **Ekologisk hållbarhet** **Klimat- och miljöförändringar**

Utsläpp av klimatpåverkande gaser leder till högre medeltemperatur med stora konsekvenser för bland annat livsmedelsförsörjning, havsnivå och ekosystem. Ökad frekvens av extremväder med skyfall och höga temperaturer resulterar i översvämningar, torka och bränder. Oron över klimatförändringarna ökar bland befolkning. Greta Thunbergs klimatprotest har fått stort genomslag och spridits över världen och ”klimatångest” har blivit ett begrepp. För att möta klimathotet ska EU vara klimatneutralt 2050, Sverige 2045, Stockholm 2040 och stadens interna verksamheter 2030. För Svenska Bostäder innebär detta ett fortsatt fokus på minskad energiförbrukning och fossilfri uppvärmning av våra hus samt ett utökat fokus på energianvändningen i andra och tredje led, det vill säga vår påverkan på leverantörer, underleverantörer och hyresgäster att bli fossilfria.

Även om världen klarar Parisavtalets mål att hålla temperaturökningen under två grader kommer klimatet att förändras. 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 väntas. Arbetet med att klimatanpassa Stock-

holm är inriktat på att minimera risken för människors liv och hälsa, förhindra allvarliga störningar av samhällsviktig verksamhet, samt minska risken för allvarliga materiella skador och allvarlig påverkan på miljön. För Svenska Bostäder innebär detta en omställning i närtid för att säkra våra fastigheters resiliens.

### **Cirkulär ekonomi**

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

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

Utöver detta finns ett ökat fokus på ekosystemtjänster och biologisk mångfald inom stadsplanering, vilket sammantaget utgör en tydlig förflyttning mot en grön samhällsbyggnad. Detta innebär bland annat en övergång till cirkulära designprin-

ciper, inbyggda grönstrukturer i till exempel fasad och tak, och stadsodling.

För att minska miljö- och klimatpåverkan förespråkas en övergång från konsumtion av varor till konsumtion av tjänster, och en omställning från eget ägande till att i större utsträckning hyra, dela eller låna. Fler och fler delar till exempel på kontorsyta, bilar, verktyg eller festkläder. För fastighetsägare innebär detta en förflyttning från traditionell bostads- och lokaluthyrning till flexibel användning av yta med tillhörande tjänster, vilket utmanar hur själva affärsmodellen i branschen ser ut. Parallellt utvecklas transportsektorn fort med bland annat elektrifiering och tester av självkörande bilar. Behovet av gatuparkering förväntas minska till följd av övergången från att äga bil till att nyttja en tjänst. Vi beställer mer och mer på nätet, och autonoma fordon förutspås bli en del i lösningen för fossilfria transporter av varor. Detta ställer nya krav på fastighetsägare, som behöver ta ställning till vilken roll de ska ta i den nya digitala leveransekonomin.

### **Social hållbarhet** **Befolkningsutveckling**

Befolkningen i Sverige växer, och i Stockholm beräknas vi bli tolv procent fler de närmaste tio åren. Befolkningsökningen drivs både av att det föds fler barn, och att fler flyttar hit. De senaste åren har dock sett ett negativt inrikes flyttnetto för Stockholms stad. Detta innebär att befolkningsstillväxten kommande år drivs av inflyttning

från andra länder. Orter med pendlingsavstånd till viktiga arbetsmarknader, såsom kranskommunerna runt Stockholm, växer särskilt snabbt även om pandemin också drivit på en utflyttning från städerna när fler får möjlighet att jobba på distans. Befolkningsökningen i kombination med ett relativt sett färre antal nya bostäder har resulterat i att många har svårt att hitta en lämplig bostad i Stockholm idag. I genomsnitt bor vi två personer per bostad i Stockholm, men beståndet är ojämnt fördelat. Samtidigt som andelen singelboenden ökar är vissa grupper och delar av staden särskilt trångbodda.

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

### **Segregation och integration**

Det finns 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. Den växande ojämlikheten har lett till att det finns en ökad koncentration av inkomstsvaga hus-

håll i allmännyttan, eftersom den allmännyttiga hyresrätten oftast är det mest tillgängliga alternativet på bostadsmarknaden. De som bor i hyresrätt lägger en större andel av inkomsten på boendet än de som bor i äganderätt och bostadsrätt, och är i större utsträckning kvinnor och ensamstående med barn än i andra upplåtelseformer.

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 utlandsfödda med cirka 30 procent under den närmaste tioårsperioden, jämfört med cirka 20 procent för landet som helhet. Andelen hushåll med svag ekonomi är större i denna grupp, och därmed är trångboddheten större. Omkring 45 procent av de utlandsfödda bor i hyresrätt, jämfört med cirka 20 procent av de som är födda i Sverige. Denna utveckling ställer utökade krav på allmännyttan att fungera som en motor för integration samt säkerställa goda boendemiljöer för alla.

### **Otrygghet**

Det finns flera stadsdelar i Stockholm som klassas som särskilt utsatta områden enligt polisen. Stockholms stad har som målsättning att halvera otryggheten i staden till 2025 och att få bort alla områden från polisens lista. Trygghetsmätningar visar en utplanad eller minskad otrygghet i staden som helhet de senaste tio åren. Dock är skillnaderna mellan olika grupper fortsatt stora: kvinnor och utlandsfödda är i högre utsträckning otrygga, och sannolikheten att du är otrygg i Stockholm

ökar med 63 procent om du bor i hyresrätt. Det senare beror sannolikt på flera faktorer, såsom var det hyresrättsliga beståndet i Stockholm är koncentrerat samt socioekonomiska faktorer. Detta medför ett ökat fokus på fastighetsägarens roll i att stärka tryggheten i lokalsamhället.

Forskning visar att när människor i utsatta områden får det bättre ställt tenderar de att flytta därifrån, och ett nytt resurssvagt hushåll flyttar in. Detta kallas lyckoparadoxen och kan sammanfattas som att individens lycka blir områdets olycka. Denna förståelse har skapat ett ökat fokus på hållbar områdesutveckling, där arbetsmarknadsinsatser och bostadsbyggande ska leda till att människor med en inkomst stannar kvar och kan göra boendekarriär i det egna området. I och med detta har de senaste åren också sett ett växande intresse av att jobba samskapande och samverkande för att stärka ett område. Detta sker bland annat i form av platssamverkan, fastighetsägarföreningar, trygghetscertifieringar och diverse dialogsatsningar. Att stärka samhörigheten och tilliten i samhället blir allt viktigare och allmännyttan fungerar i många fall som en sammanhållande faktor.

### **Psykisk ohälsa och ensamhet**

I Sverige finns en växande psykisk ohälsa, i synnerhet bland unga. Samtidigt breder den ofrivilliga ensamheten ut sig och den har, särskilt bland äldre, stärkts ytterligare under pandemin. I städerna känner vi oss mer ensamma än på andra ställen, detta trots att vi bor närmare varandra. Forskning visar att sociala medier i många fall får oss att känna oss

misslyckade snarare än lyckliga. Många fastighetsägare försöker att möta denna utveckling med initiativ för gemenskap och digitala grannskapsforum, men även med boendeformer som främjar gemenskap. Att bo och jobba tillsammans, co-living och co-working, blir därmed allt viktigare alternativ för många människor av såväl sociala som ekologiska, och inte minst ekonomiska, skäl.

## **Digitalisering och teknikutveckling**

Samhället och vår omvärld genomgår just nu en digital transformation. Utvecklingen av nya tjänster och affärsmodeller accelererar i ett rasande tempo, där merparten är drivna av digital innovation och utveckling. Den digitala omställningen har redan och kommer alltmer att ställa nya krav på oss som fastighetsägare, hyresvärd och arbetsgivare. Det är viktigt att vi tar tillvara på de möjligheter och rustar oss för de utmaningar som den digitala transformationen erbjuder och medför.

Digitaliseringen är en möjliggörare för fastighetsbolag. Genom att utgå från fastigheten som en plattform kan, med teknikens hjälp, olika typer av kundorienterade tjänster kopplas ihop. Dessa kan sedan kunderna nå genom en samlad digital lösning. Med digitala verktyg kan hyresgästkommunikation och service förenklas och snabbas upp. Ny teknik kan möjliggöra digitala visningar och visuell möblering av lägenheter och lokaler. Artificiell intelligens spås vara ett viktigt område inom

kundservice då det kan skapa digitala medarbetare, som hyresgäster kan få hjälp av när som helst på dygnet. Genom digitala arbetssätt och ett data-drivet beslutsfattande går det också att effektivisera interna processer och arbetssätt.

Digitalisering möjliggör även effektivisering av fastighetsförvaltningen. Med modern teknik, exempelvis sensorer, smarta uppkopplade system, BIM och digitala tvillingar kan styrning, övervakning och felavhjälpling 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. För Svenska Bostäder är det särskilt intressant att se över ny teknik inom energieffektivisering, tillträdeshantering, byggnadsinformation samt säkerhet och trygghet. Utöver förvaltnings- och uthyrningsperspektivet finns det även flera nyttor för nyproduktion, inte minst kopplat till själva byggprocessen.

Som en följd av digitaliseringen har betydelsen av den fysiska platsen som arbetsplats och transaktionspunkt minskat, och mycket tyder på att den framåt kommer att tappa än mer i betydelse. Som fastighetsägare och arbetsgivare påverkar detta oss ur flera olika perspektiv. Vi behöver dels svara upp mot våra hyresgästers förväntningar i form av att till exempel tillhandahålla leveransmöjligheter i våra områden, dels behöver vi hantera frågan hur vi som arbets-

givare, och fastighetsägare, ska förhålla oss till att hyresgäster och medarbetare arbetar alltmer hemifrån. Utvecklingen kring distansarbete har accelererat under pandemin och kontorets betydelse kommer att förändras kommande år.

För att anpassa verksamheten och medarbetarna till att bli mer digitala kommer det krävas kompetensutveckling och effektiva arbetsverktyg. Omvärldsbevakning och marknadsanalys behöver göras mer systematiskt och ske löpande för att kunna fånga in viktiga aspekter i en snabbt föränderlig omvärld. Det kommer att krävas mod att tänka nytt och att ta tillvara på och dra nytta av teknikutvecklingen. Nya affärsmodeller behöver tas fram och nya strategiska samarbeten, med andra fastighetsbolag, branscher och aktörer, behöver inledas. Här har redan en arena skapats med olika start-ups som inriktat sig just mot fastighetsbranschen, så kallade proptech-bolag.

## Individualisering

Vi människor är unika, vi har olika behov och förutsättningar. Trenden kring individualisering pekar på att människor i allt större utsträckning efterfrågar skraddarsydda tjänster och lösningar som passar just dem. Det kan vara allt ifrån att man vill kunna höra av sig om ett visst ärende vid den tidpunkt och via den kanal som passar just en själv, till att kunna bo i en lägenhet som passar en själv och sin nuvarande livssituation. Fastighetsbranschen har länge, till stor del, utgått från ”kärnfamiljen” när planlösningar och bostadsom-

råden har planerats. Men så ser inte verkligheten ut. En familj kan se ut på mängder av olika sätt och består inte alltid av ett visst antal personer som alltid bor ihop, utan det kan ändras i perioder. Denna aspekt behöver vi som fastighetsbolag ta hänsyn till när vi bygger nytt eller bygger om, så att vi kan erbjuda hem som passar olika familjekonstellationer, i olika skeden av livet.

Vidare är det tydligt att det finns en förväntan hos kunder på att företag ska tillhandahålla erbjudanden och tjänster som tillgodoser deras behov och preferenser. Detta kräver att vi känner till våra kunders behov, och vi behöver i större utsträckning involvera kunderna i våra utvecklingsprocesser. Värderingar är ytterligare en dimension där vi som bolag behöver vara mer transparenta och tydliga. Kunder tenderar mer och mer att visa lojalitet mot företag med ”de rätta” värderingarna snarare än ”det rätta” varumärket.

Det finns dock en mottrend, till den allt ökande individualiseringen, den så kallade neokollektivismen. Drivkrafterna för trenden är att minska ekonomiska utgifter, minska miljöpåverkan, förenkla och vinna tid och skapa större trygghet genom att tillhöra en större grupp. För företag som kan svara upp mot dessa fyra drivkrafter finns framgångar att skörda.

För Svenska Bostäder betyder individualiseringen att vi behöver bli mer flexibla och erbjuda en större variation av tjänster och boendeformer. Att vi än mer än idag involverar våra hyresgäster i vår verksamhetsutveckling. Vi behöver vara transparenta med vårt arbete och väva in våra värderingar som en röd tråd genom allt vi gör. Det som människor, i synnerhet



unga, allra mest förknippar med ”de rätta” värderingarna återfinns inom hållbarhetsområdet.

## Den svarta svanen - Pandemi (covid-19)

Då och då i världshistorien inträffar sällsynta och oförutsägbara händelser med omvälvande konsekvenser som en blixtnedslag från klar himmel, ofta kallade ”svarta svanar” efter statistikern Nassim Nicholas Taleb. Gemensamt är att de i efterhand markerar slutet på en epok och början på en annan. Coronapandemin kan komma att få en sådan betydelse när den väl är över.

Ekonomiskt har pandemin lett till en tillbakagång i världsekonomin. Många människor har hamnat i fattigdom på grund av konkurser och ökad arbetslöshet. Men hitintills har ekonomin klarat sig bättre än många trodde vid pandemin start. När vi nu förhoppningsvis börjar se slutet på pandemin i Sverige råder dock fortsatt en stor osäkerhet kring de långsiktiga ekonomiska effekterna.

Likt vid andra samhällskriser har konsekven-

terna av spridningen av covid-19 slagit hårdare mot socioekonomiskt utsatta grupper som till exempel arbetslösa, lågutbildade, låginkomsttagare och nyanlända. Tyvärr har vi i pandemins spår sett en ökad ojämlikhet vad gäller hälsa, utbildning och ekonomi.

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

För Svenska Bostäders del har pandemin påverkat bolaget på många olika sätt. Exempelvis har en stor del av medarbetarna arbetat hemifrån, vilket ställer helt nya krav på ledarskap och nya förväntningar på arbetsmiljön i hemmet. Det väcker även frågor gällande hur framtidens arbetsliv kommer att se ut och kontorens betydelse i det. Det ökade distansarbetet under pandemin har även skyndat på digitaliseringen, och särskilt användandet av digitala verktyg.



## Megatrendernas påverkan på Svenska Bostäder - en sammanfattning

De megatrender som vi har identifierat påverkar oss på olika sätt, genom hur de förändrar samhällsutvecklingen, marknadsförutsättningar och förväntningar från kunderna. De skapar både nya möjligheter och utmaningar.

I detta avsnitt har vi kort sammanfattat de viktigaste insikterna från omvärldsanalysen. Alla bidrar de till de förflyttningar vi som bolag behöver göra för att lyckas nå vår vision och våra övergripande mål. Förhoppningsvis kan avsnittet fungera som en brygga till mål- och strategidelarna i denna affärsplan.

### **Ny fastighetsanvändning**

Omformningen av handel och arbetsliv skapar behov av ny fastighetsanvändning. Ett mer uppluckrat arbetsliv, där distansarbete blir allt vanligare, ökar behoven av flexibla boenden och fler boendeformer. Att exempelvis bo och jobba tillsammans, co-living och co-working, blir allt viktigare alternativ för många människor av såväl sociala som ekologiska, och inte minst ekonomiska, skäl. En parallell utveckling som påverkar fastighetsanvändningen är att allt fler äldre väljer att bo kvar hemma längre, samtidigt som det pågår en planering i regionerna som kommer att göra hemvården betydligt vanligare i framtiden.

Det innebär att fler av våra hyresgäster kommer att behöva vård i hemmet, vilket ställer krav på boendemiljöns funktioner och fler personer behöver tillgång till våra fastigheter. Det senare bidrar även den ökade e-handeln med, där det ökade antalet leveranser till våra fastigheter ökar behoven av nya transaktionspunkter samt förändrar behoven av mobilitetslösningar och förutsättningarna för lokalk marknaden.

### **Ett utökat och mer flexibelt erbjudande**

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

### Förlös digitaliseringens möjligheter

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

### Växande ekonomisk ojämlikhet

Redan idag finns en högre andel av resurssvaga, och på sina håll trångbodda, hushåll hos allmännyttan än hos andra aktörer. En del tyder på att den andelen kommer att öka framåt. Det innebär att Svenska Bostäder behöver ha ett ökat fokus på prisrimliga bostäder, förbättrad matchning på bostadsmarknaden, skapa större variation i ut-

budet och skapa fler boendeanternativ som möter betalningsförmågan. Samtidigt som vi möjliggör för den enskilde att förändra sin bostadssituation. De allmännyttiga bolagen får en allt tydligare roll som nyckelaktörer i att stärka utsatta områden och bryta lyckoparadoxen samt fungera som en motor för integration, och Svenska Bostäder kommer att behöva växla upp detta arbete ytterligare för att möta denna samhällsutveckling.

### Klimat- och miljöförändringar

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

### Cirkularitet

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

### Tillsammans med andra

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

skapa helt nya, och utveckla befintliga, affärsmodeller och erbjudanden.

# 2027

### EN ALLMÄNNYTTA FÖR FRAMTIDEN:

*Från hyresvärd till samhällsbyggare  
Från lägenheter till boendebjudanden*

### GENOMSYRA ALLT VI GÖR:

- AFFÄRSMÄSSIGHET
- DIGITALA LÖSNINGAR
- HÅLLBARHET

### NÖDVÄNDIG MÖJLIGGÖRARE:

*GEMENSAM SYSTEMATIK - Struktur, kultur och kommunikation*

**UR DETTA HAR FÖLJANDE STRATEGISKA FÖRFLYTTNINGAR DEFINIERATS**

# 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 hantlingsval och förslag på hur risken ska behandlas.

Ärligen arbetar bolaget systematiskt med internkontroll genom att en Väsentlighets- och riskanalys (VoR) och en Internkontrollplan (ITK) upprättas. 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.

### 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 fem 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.

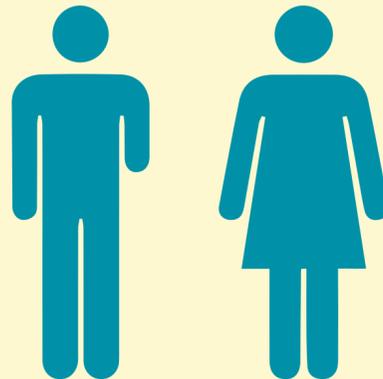
### Uppföljning av risker

- 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.

# VERKSAMT

BESTÅR AV STYRANDE DOKUMENT SOM POLICYS,  
PLANER, PROCESSKARTOR OCH RUTINER

Högre kundvärde  
Lägre kostnader  
Engagerade medarbetare



Ständiga förbättringar

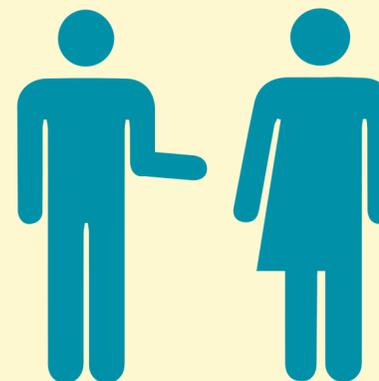


SÄKERSTÄLLER ATT VI UPPFYLLER  
LAGKRAV, KUNDKRAV OCH ÄGARKRAV

Avvikelse rapportering

BESKRIVER VÅRA GEMENSAMMA ARBETSSÄTT  
BESKRIVER HUR LEDNINGEN PLANERAR, STYR OCH FÖLJER UPP

Förstå, följa och förbättra



## Vårt ledningssystem Verksamt

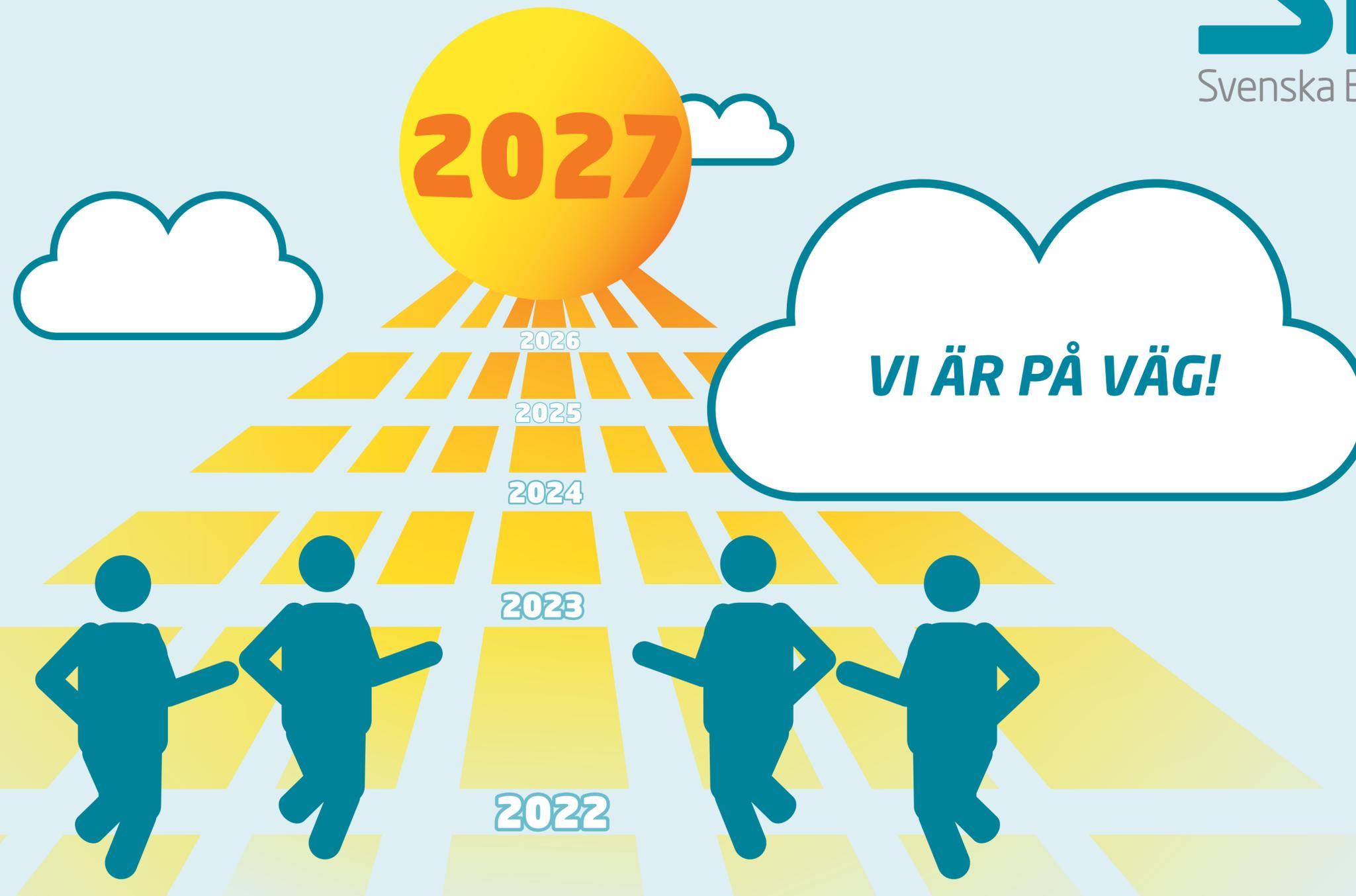
Ledningssystemet består av styrande dokument som policys, planer, processkartor och rutiner samt ett årskalendarium. Processkartorna visar bolagets huvudprocesser, ledningsprocesser och stödprocesser.

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 och en Processamordnare som arbetar aktivt med att förbättra arbetssätten inom processen.

En del av Stockholms stad



**AB Svenska Bostäder**

Box 95  
162 12 Vällingby

Besöksadress Vällingbyplan 2

Telefon 08-508 370 00  
E-post [info@svenskabostader.se](mailto:info@svenskabostader.se)  
[svenskabostader.se](http://svenskabostader.se)

**Produktion:**  
Svenska Bostäder/Kommunikation

**Fotografi:**  
Peter Lydén (om annat ej anges)

**Illustration:**  
Cherstin Andersson (om ej annat anges)