



**TILLSAMMANS**

FÖR ETT HÅLLBART LIV  
I OCH MELLAN HUSEN

# Affärsplan 2023-2025

AB SVENSKA BOSTÄDER



STADSHOLMEN



Svenska Bostäder

# Innehållsförteckning

## AFFÄRSPLAN 2023-2025

Inledning	2
Styrning och uppföljning	3
Mål och strategier	4
- Stockholms stads budgets tre inriktningsmål	4
- Svenska Bostäders vision, övergripande mål och strategier	5
- Vårt erbjudande möter kundernas behov	6
- Våra bostadsområden är socialt hållbara	8
- Våra fastigheter och tjänster är ekologiskt hållbara	10
- Vår ekonomi är långsiktigt hållbar	12
- Vår arbetsplats är hållbar och innovativ	14
I separata dokumentet "Bilagor: Affärsplan 2023-2025" hittar du:	
- Utvecklings- och innovationsprojekt inom målområdena	
- Förflyttningar	
- Omvärldsanalys i sammanfattning	



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

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

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

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

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

gänglighet och flexibilitet i våra kundkontakter. Vi kommer också att jobba aktivt med kundresan för bostads- och lokalhyresgäster för att identifiera viktiga förbättringsområden i den befintliga kundupplevelsen.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Uppföljning sker löpande, månadsvis, tertialvis

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

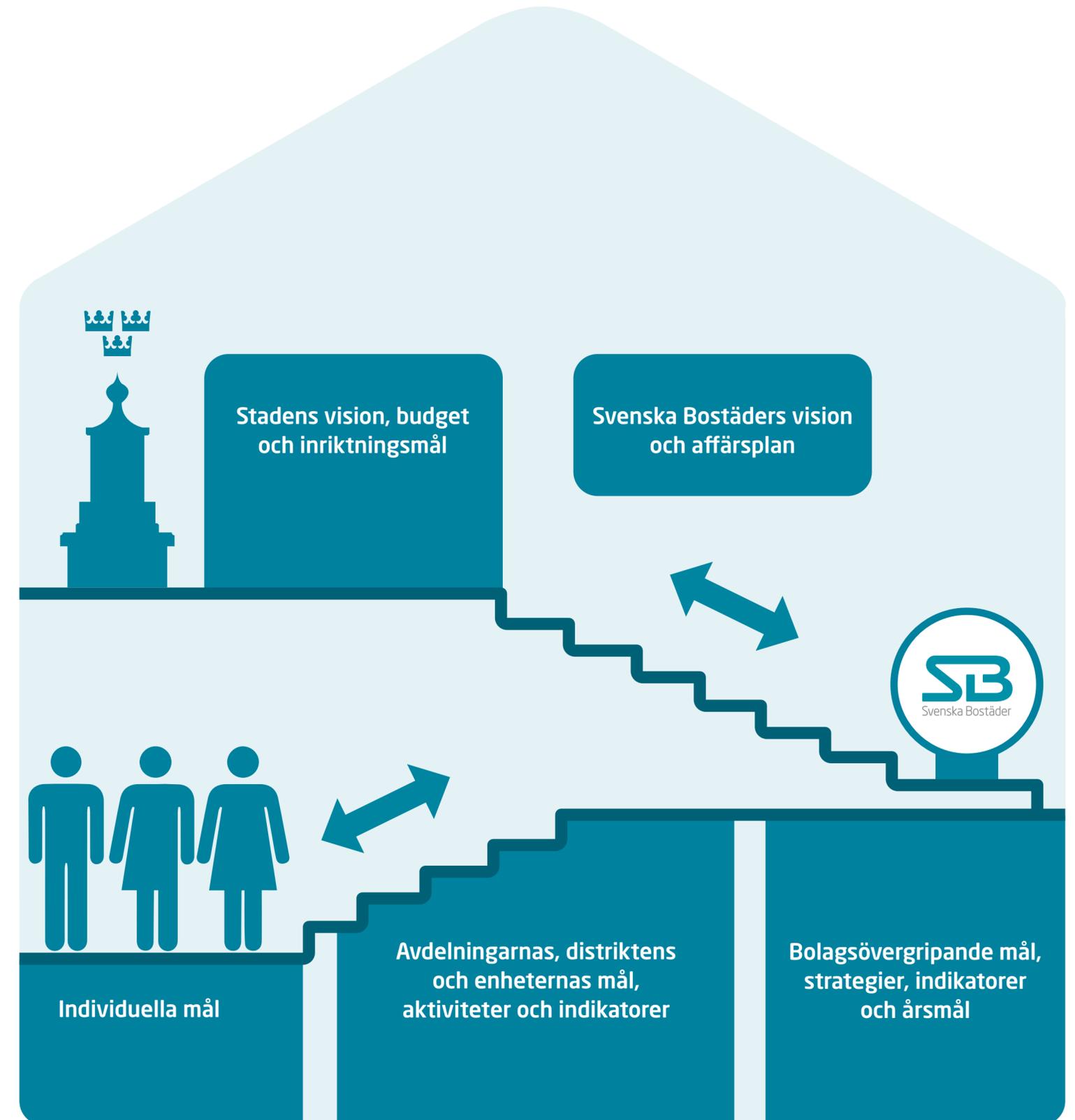
Målen i verksamhetsplanerna bryts även ner till individuella mål och aktiviteter för respektive medarbetare. Dessa följs upp regelbundet i avstämningsamtal och utvärderas vid medarbetarsamtalen och uppföljningssamtalen. På så sätt kan varje medarbetare följa och förstå hur deras prestation bidrar till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



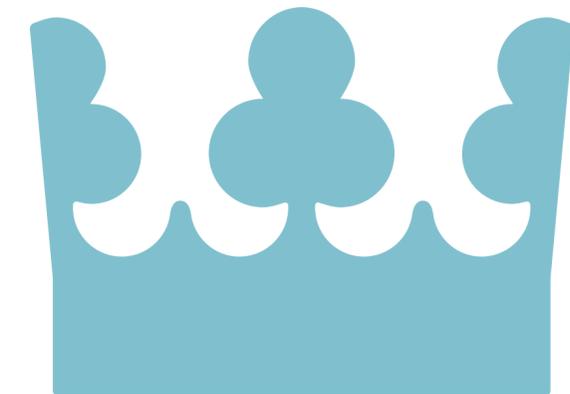
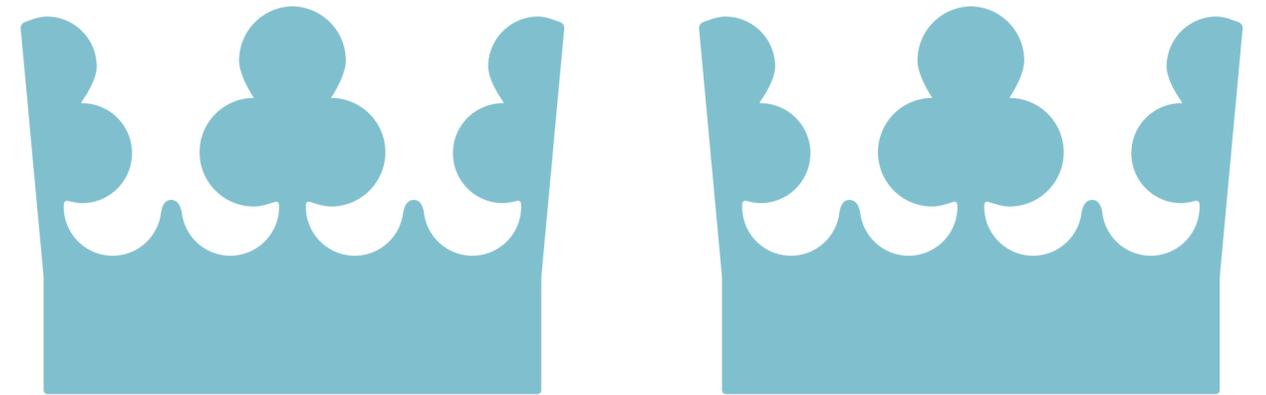
# Mål och strategier

## Stockholms stads budgets tre inriktningsmål

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

Ett grönt och fossilfritt Stockholm som leder en rättvis klimatomställning

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



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

- Genom en hög byggtakt och långsiktigt hållbar fastighetsförvaltning ska bolagen bidra till en bättre fungerande bostadsmarknad som både möter invånarnas, arbetsmarknadens och lärosätenas behov och bidrar till att utjämna skillnaderna i levnadsvillkor.

- Bolagen ska förstärka sitt bostadssociala arbete, minska sin totala klimatpåverkan, bidra till att stärka den biologiska mångfalden, verka för ökad trygghet i ytterstaden och säkerställa en långsiktigt hållbar ekonomi.

- Bolaget ska skapa bästa möjliga förhållanden för sina hyresgäster så att goda hyresgästrelationer bevaras samtidigt som boendet ska kunna anpassas efter de behov som uppkommer i livets olika faser. Bolaget ska eftersträva en hög kvalitet i underhåll och service.

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



2027

**TILLSAMMANS**

FÖR ETT HÅLLBART LIV  
I OCH MELLAN HUSEN

GLOBALISERING  
HÅLLBARHET  
DIGITALISERING &  
TEKNIKUTVECKLING  
INDIVIDUALISERING

Vår ekonomi  
är långsiktigt  
hållbar

Våra bostadsområden  
är socialt hållbara

Vårt erbjudande  
möter kundernas  
behov

Våra fastigheter och tjänster  
är ekologiskt hållbara

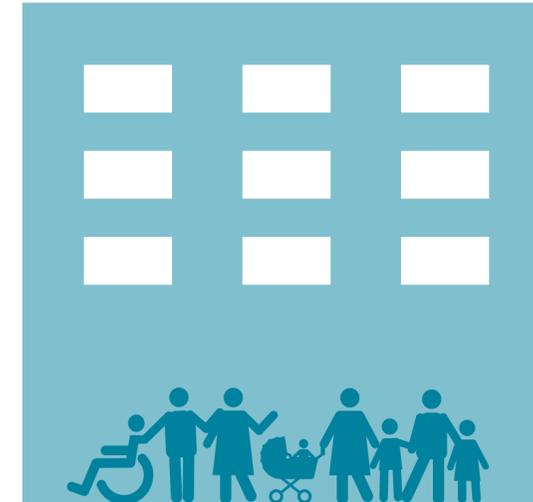
Vår arbetsplats  
är hållbar och  
innovativ

STOCKHOLMS STADS VISION & MÅL  
ÄGARDIREKTIV & UPPDRAG

### Svenska Bostäders övergripande mål

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

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



ÖNSKAT LÄGE  
**2027**

## Vårt erbjudande möter kundernas behov

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

Med teknikens hjälp har vi utvecklat kundorienterade tjänster i användarvänliga lösningar. Våra byggnader innehåller smarta tekniska lös-

ningar som skapar förutsättningar för att jobba mer proaktivt. Vi kan därför i många fall upptäcka och åtgärda felen innan hyresgästerna har uppmärksammat dem.

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





ÖNSKAT LÄGE  
2027

## Våra bostadsområden är socialt hållbara

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

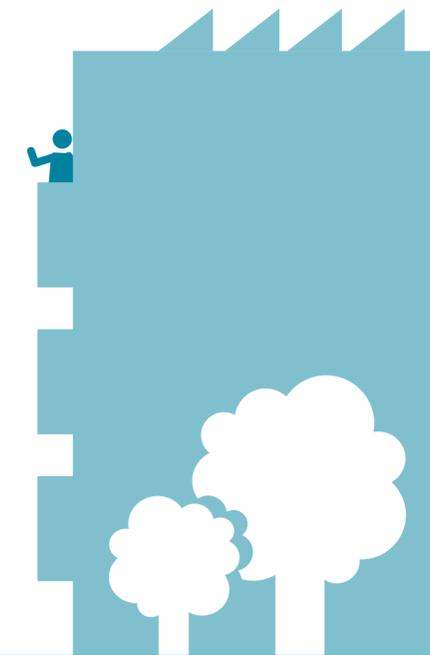
Vi är en stark aktör som anses vara en av flera sammanhållande krafter i olika delar av staden. Vi har en hög närvaro och en öppen dialog med våra hyresgäster. Tillsammans med andra bidrar vi till att skapa arbetstillfällen, med fokus på dem som står långt från arbetsmarknaden, för att stärka sysselsättning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

vi bygger nytt eller när vi gör underhållsåtgärder – allt i syfte att uppnå en blandad stad med bostäder för alla.

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

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





ÖNSKAT LÄGE  
2027

## Våra fastigheter och tjänster är ekologiskt hållbara

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

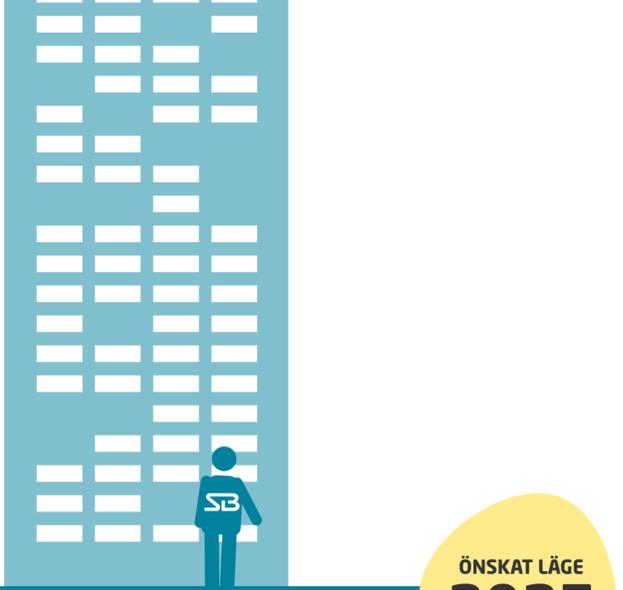
Våra hyresgästers hem och lokaler förvaltas med miljön och klimatet i fokus. Alltifrån större renoveringar till de minsta valen i vår vardagliga interaktion med hyresgästerna utgår från att minimera negativ påverkan och bidra till en hållbar och klimatanpassad framtid. Vi har därför giftfria miljöer och har i hög utsträckning fasat ut fossila

bränslen och material från vår verksamhet samtidigt som vi underlättar för våra hyresgäster att göra miljö- och klimatsmarta val.

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

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



## Vår ekonomi är långsiktigt hållbar

ÖNSKAT LÄGE  
2027

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

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

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

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

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





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 förhållningsätt. Vi genomför fortlöpande omvärldsbevakning och framtidsspaning, samt skapar strategiska samarbeten med olika aktörer. Istället för att passivt ta emot den digitala utvecklingen är vi en del av den.

Vi är en lyhörd organisation som är med och skapar framtiden. Våra medarbetare och chefer har en tydlig bild över de förväntningar som finns för att vi tillsammans ska nå uppsatta mål och bidra till bolagets utveckling. Våra medarbetare tar stort eget ansvar och uppmuntras till aktivt

medskapande och att tänka nytt. Vi arbetar medvetet och långsiktigt med att utveckla våra chefers ledarskap.

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

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



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



**TILLSAMMANS**

FÖR ETT HÅLLBART LIV  
I OCH MELLAN HUSEN

# Bilagor: Affärsplan 2023-2025

AB SVENSKA BOSTÄDER



STADSHOLMEN



Svenska Bostäder

# Bilaga 1 - Utvecklings- och innovationsprojekt inom målområdena



Vårt erbjudande möter kundernas behov

## UTVECKLINGS- OCH INNOVATIONSPROJEKT INOM MÅLOMRÅDET



### Utveckla den digitala kundupplevelsen:

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

### Utveckla vår kännedom om kunden:

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



Våra bostadsområden är socialt hållbara

## UTVECKLINGS- OCH INNOVATIONSPROJEKT INOM MÅLOMRÅDET



### Delade boendeformer:

Ett innovationsprojekt pågår för att utforska hur ett nutida kollektivboende bör utformas med hänsyn till hållbarhetsaspekter, prisrimlighet och möjligheter att bryta social isolering.

### Ökad sysselsättning:

Målet är att utveckla arbetsmarknadsinitiativ för boende i våra områden som står långt från arbetsmarknaden.

### Rörlighet inom befintligt bestånd:

Ett innovationsprojekt som handlar om att utmana invanda betraktelsesätt som påverkar hur bolaget kan stimulera till rörlighet.



Våra fastigheter och tjänster är ekologiskt hållbara

## UTVECKLINGS- OCH INNOVATIONSPROJEKT INOM MÅLOMRÅDET



### Morgondagens styr- och övervakningssystem:

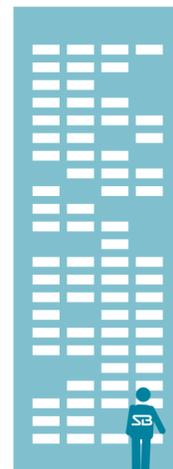
Målet är att utveckla arbetet med styr och övervakning av fastigheterna för att energieffektivisera, säkra driften samt optimera inomhusmiljön.

### Smartare uppkopplade fastigheter:

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

### Laddplatser:

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



**Vår ekonomi är  
långsiktigt hållbar**

#### UTVECKLINGS- OCH INNOVATIONSPROJEKT INOM MÅLOMRÅDET



##### **Utveckling av inköpsverksamheten:**

Det strategiska inköpsarbetet stärks och ett till det hörande systemstöd implementeras.

##### **Informations- och datasäkerhet:**

Det systematiska informationssäkerhetsarbetet vidareutvecklas inom hela bolaget.

##### **Beslutsstöd och ekonomistyrning:**

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

##### **Projektstyrning:**

Målet är att förbättra projektstödet, stärka likformigheten och att bidra till ordning och reda genom att införskaffa ett projektstyrningsverktyg.

##### **Underhållsplaneringsverktyg:**

Ett systemstöd implementeras för att underlätta planering och uppföljning.



**Vår arbetsplats är  
hållbar och innovativ**

#### UTVECKLINGS- OCH INNOVATIONSPROJEKT INOM MÅLOMRÅDET



##### **Ledar- och medarbetarutveckling:**

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

##### **Kulturskapande arbete:**

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

##### **Framtidens arbetsplats:**

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

# Bilaga 2 - Förflyttningar

## Förflyttningar

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

### Gemensam systematik: Struktur, kultur och kommunikation

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

### Affärsmässighet, digitala lösningar och hållbarhet

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

### En allmännytta för framtiden

*Utveckla vårt erbjudande: Från lägenheter till boendeerbjudanden*

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

*Utveckla vår roll: Från hyresvärd till samhällsbyggare*

Som fastighetsbolag inom Stockholms stad får vi en allt tydligare roll som nyckelaktör i att stärka de stadsmiljöer vi verkar inom, och särskilt inom

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

# Bilaga 3 - 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.

Strukturumvandlingar 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 behö-

ver 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 klimatneutrala 2050, Sverige 2045 och Stockholm som stad klimatpositiva 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, för-

höjda vattennivåer i sjöar och hav och förändrade flöden i vattendragen kommer att medföra negativa effekter även för Stockholm. Det handlar om ökad risk för översvämning, ras och skred samt värmeböljor och torka. Bebyggelse, infrastruktur och tekniska försörjningssystem behöver anpassas för att klara såväl dagens extrema väderhändelser som de klimatförändringar och väderhändelser som väntar. Arbetet med att klimatanpassa Stockholm 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 designprinciper, inbyggda grönstrukturer i till exempel fasad och tak, och stadsodling.

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

heten 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 möjliggör 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 och smarta uppkopplade system, kan styrning, övervakning och felavhjälpning av fastigheterna i större omfattning utföras på distans och även autonomt. Intelligent fastighetssystem övervakar och meddelar själv när det är dags för underhåll och service. Genom att koppla samman olika funktioner i fastigheterna i gemensamma digitala plattformar kan mätvärden och data från olika system kopplas samman och analyseras. För Svenska Bostäder är det särskilt intressant att se över ny teknik inom energieffektivisering, tillträdeshantering, byggnadsinformation samt säkerhet och trygghet. Utöver förvaltnings- och utyrningsperspektivet 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 arbetsgivare, 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 skräddarsydda 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 bostadsområden 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.



## 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 upplockrat 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.

**EN ALLMÄNNYTTA FÖR FRAMTIDEN:**

*Från hyresvärd till samhällsbyggare  
Från lägenheter till boendeeerbjudanden*

**Förlös digitaliseringens möjligheter**

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

**Växande ekonomisk ojämlikhet**

Redan idag finns en högre andel av resurssvaga, och på sina håll trångbodda, hushåll hos allmännyttan än hos andra aktörer. En del tyder på att den andelen kommer att öka framåt. Det innebär att Svenska Bostäder behöver ha ett ökat fokus på prisrimliga bostäder, förbättrad matchning på bostadsmarknaden, skapa större variation i utbudet och skapa fler 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 i hela bolagets värdekedja. En stor del av vår påverkan på klimatet sker hos våra leverantörer och hyresgäster, och här behöver en omställning ske de närmaste åren. Byggsektorn står för en femtedel av de totala utsläppen av växthusgaser i Sverige, och vi byggaktörer behöver driva förändringen. En del av minskningen behöver ske genom att fokusera på förändrad resursförbrukning och materialanvändning. Vi går mot en större förståelse för att naturvärden såsom biologisk mångfald och ekosystemtjänster är ovärderliga för vår överlevnad, vilket innebär ett ökat fokus på integrerade 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.

**GENOMSYRA ALLT VI GÖR:**

- AFFÄRSMÄSSIGHET
- DIGITALA LÖSNINGAR
- HÅLLBARHET

**NÖDVÄNDIG MÖJLIGGÖRARE:**

*GEMENSAM SYSTEMATIK - Struktur, kultur och kommunikation*

**UR DETTA HAR FÖLJANDE STRATEGISKA FÖRFLYTTNINGAR DEFINIERATS**

# Bilaga 4 - 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 hante-ringsval 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.

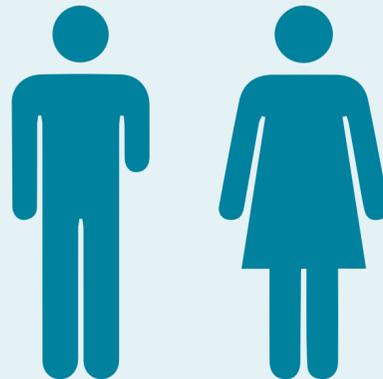
### Uppföljning av risker

- 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

Innovation

Digitalisering

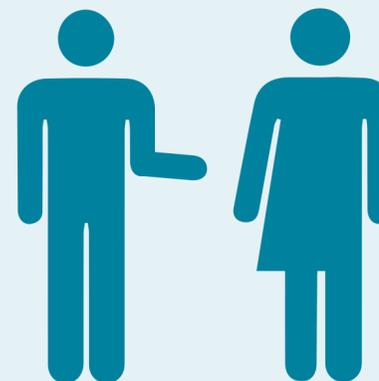


SÄKERSTÄLLER ATT VI UPPFYLLER  
LAGKRAV, KUNDKRAV OCH ÄGARKRAV

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 utveckling 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  
**Illustration:** Cherstin Andersson