

**Tillväxt för  
kommun och  
region**

**Företagande  
med samhälls-  
ansvar**

**Integration  
genom mångfald  
och valfrihet**

**Hållbar  
utveckling**

**Boende med  
livskvalitet**

ETT IDÉPROGRAM

SABOFÖRETAGEN MOT ÅR 2020



*– Till nytta för kommunerna,  
bostadsområdena och hyresgästerna*

# FÖRORD

De allmännyttiga bostadsföretagen är en del av det svenska välfärdssamhälle som växte fram efter andra världskriget. Men idag ser Sverige väldigt annorlunda ut jämfört med för 60 år sedan. En ny tid med nya krav innebär självklart förändringar också för bostadsföretagen. Men vilken roll bör företagen ha i dagens och framtidens Sverige? Vilka är uppgifterna om man tar sikte på år 2020?

För att ta fram ett rejält underlag till denna diskussion startade SABO på försommaren 2006 en framtidsutredning. Tio verkställande direktörer i olika SABO-företag tog sig an uppgiften att leda varsin delstudie på ett antal centrala områden: företagens omvärld, balansgången mellan affärsmässighet och socialt ansvar, möjligheter och variationer inom nuvarande lagstiftning, ekonomi och konkurrens, att utveckla bostäder för en ny tid, hyressättning och hyresförhandlingar, bruksvärdessystemet, det goda boendet, integration och segregation samt hållbar utveckling.

Resultatet av dessa delstudier har presenterats i tio rapporter, vilka legat till grund för styrelsens arbete med att ta fram detta idéprogram.

Våren 2007 genomfördes fyra regionala framtidskonferenser. Närmare 600 förtroendevalda och ledande tjänstemän från SABO-företagen deltog. Här presenterades resultatet av framtidsutredningens delstudier och ett utkast till idéprogram diskuterades av alla deltagare i workshops. Synpunkterna sammanställdes och ledde till

att idéprogrammet utvecklades och förbättrades på ett flertal punkter. Det förslag som styrelsen lade fram till kongressen i juni var därmed väl förankrat bland medlemmarna och antogs enhälligt av kongressen.

De kommunala bostadsföretagen arbetar på olika marknader och med skiftande förutsättningar. Självklart ska mål och strategier utformas utifrån de lokala förhållandena. Men det är vår förhoppning att idéprogrammet ska stimulera företagens utvecklingsarbete, fungera som en inspirationskälla för bostadsföretagens långsiktiga verksamhets- och affärsplanering samt vara ett stöd i dialogen med ägaren.

Projektledare på SABO har varit Jörgen Mark-Nielsen och Hanna Larsson. Men det är väldigt många människor som på olika sätt bidragit till framtidsutredningen och idéprogrammet. Vi vill rikta ett stort tack till alla förtroendevalda, VD:ar och medarbetare i SABO-företagen, till medlemmar i SABOs styrelse och medarbetare på SABOs kansli samt till externa uppdragstagare utan vilkas samlade insats detta inte varit möjligt att åstadkomma.

Annika Billström  
Ordförande i SABO

Lars Birve  
Vice ordförande i SABO

# INNEHÅLL

<b>BAKGRUND</b>	<b>4</b>
<b>MOT ÅR 2020 – TILL NYTTA PÅ TRE NIVÅER</b>	<b>5</b>
<b>FEM FOKUSOMRÅDEN</b>	<b>6</b>
1. Tillväxt för kommun och region	7
2. Integration genom mångfald och valfrihet	8
3. Företagande med samhällsansvar	9
4. Boende med livskvalitet	10
5. Hållbar utveckling	12
<b>FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FRAMGÅNG</b>	<b>13</b>

# BAKGRUND

De allmännyttiga bostadsföretagen är en del av det svenska välfärdssamhälle som växte fram efter andra världskriget. Uppgiften var att erbjuda ett bra boende till rimliga kostnader för alla – oavsett inkomst, ursprung, ålder och hushållstyp. Det var ett medvetet ställningstagande för integration och emot en uppdelning mellan fattiga och rika, där de som inte lyckas på bostadsmarknaden hänvisas till socialbostäder av enklaste standard.

Idag ser Sverige väldigt annorlunda ut jämfört med för 60 år sedan. Industrisamhället har övergått i ett tjänste- och kunskapsamhälle. Befolkningen har blivit allt mer välutbildad och mångkulturell. Många tar välfärden för självklar. Utvecklingen har också inneburit omfattande strukturrationalisering och urbanisering. På flera orter med vikande marknad har ett permanent bostadsöverskott etablerats.

Samtidigt har nationsgränserna fått allt mindre betydelse. På några få år har Europeiska unionens mål om fri rörlighet och konkurrens förändrat det ekonomiska landskapet i vårt land. Nationella perspektiv och regelverk har fått konkurrens. Den ökade globaliseringen har på kort sikt bidragit till ökad välfärd, men ställer oss på längre sikt inför stora utmaningar.

Mycket talar för att denna utveckling fortsätter. Förutsättningarna finns för en fortsatt ökning av den allmänna ekonomiska standarden. Men det kräver ännu mer av kunskapsintensiv verksamhet, urbanisering och regionförstoring. Det är heller inte självklart att alla får del av standardökningen. En hållbar ekonomisk utveckling förutsätter att den sociala utvecklingen och det ekologiska ansvaret håller jämna steg.

Med samhällsutvecklingen förändras också värderingar och önskemål. Individualistiska värderingar växer på de kollektivas bekostnad. Allt fler individer har både vilja och kraft att genomföra det egna livsprojektet precis så som man tänkt sig. Önskemålen om ett gott boende blir allt mer varierande.

Den traditionella kärnfamiljen är inte längre dominerande. Andelen singelboende ökar. Skilsmässor och nya relationer innebär växelboende för många barn. Samtidigt förändras befolkningssammansättningen – långsamt men stabilt. Andelen äldre ökar framåt år 2020 och därmed växer också behoven av boende och omsorg. Men redan innan dess behöver den stora kullen födda på 1990-talet flytta till sin första egna bostad.

En ny tid med nya krav innebär förändringar även av de allmännyttiga bostadsföretagen. Det är inte längre en huvuduppgift att bygga nytt utan idag handlar det främst om att förvalta ett befintligt bestånd på ett affärsmässigt och hållbart sätt genom att värna om hög kvalitet, god service och socialt ansvar. Men hur ser de kommunala bostadsföretagens roll ut i framtiden? Vilka är uppgifterna om man tar sikte på år 2020?

I ett ekonomiskt och demografiskt splittrat Sverige finns inte ett enhetligt svar på frågan. Det är endast med utgångspunkt i de lokala förhållandena som ett sådant kan formuleras. Det kommunala ansvaret för bostadsförsörjningen innefattar bland annat att ta ställning till om kommunen ska äga ett bostadsföretag eller inte och vilka uppgifter företaget i så fall ska ha.

# MOT ÅR 2020

## — TILL NYTTA PÅ TRE NIVÅER

I de kommunala bostadsföretagens arbete med långsiktiga mål och strategier är utgångspunkten naturligtvis förhållandena i det egna företaget och situationen på den lokala och regionala marknaden. Syftet med idéprogrammet är att ge inspiration till detta arbete och att vara ett stöd i dialogen med ägaren. Programmet bygger på idén

att de kommunala bostadsföretagen kan göra nytta på tre olika nivåer:

- 🔗 Kommun- och regionnivån
- 🔗 Bostadsområdesnivån
- 🔗 Hyresgäst/individnivån

### **VISION**

#### **På den kommunala och regionala nivån**

Det kommunala bostadsföretaget är en konkurrenskraftig och långsiktig aktör på bostadsmarknaden och bidrar därigenom till ökad tillväxt i kommunen och regionen.

#### **På bostadsområdesnivån**

Det kommunala bostadsföretaget är en motor i områdesutvecklingen och bidrar därigenom tillsammans med andra aktörer till levande stadsdelar med trygga och hållbara bostadsområden.

#### **På hyresgäst/individnivån**

Det kommunala bostadsföretaget erbjuder bra och prisvärda bostäder till alla – oavsett inkomst, ursprung, ålder och hushållstyp – med valmöjligheter och långtgående inflytande och bidrar därigenom till att enskilda individer kan påverka och utveckla sin livssituation.

# FEM FOKUSOMRÅDEN

IDÉPROGRAMMET ÄR UPPBYGGT KRING FEM FOKUSOMRÅDEN:

- 1. TILLVÄXT FÖR KOMMUN OCH REGION**
- 2. INTEGRATION GENOM MÅNGFALD OCH VALFRIHET**
- 3. FÖRETAGANDE MED SAMHÄLLSANSVAR**
- 4. BOENDE MED LIVSKVALITET**
- 5. HÅLLBAR UTVECKLING**

Även om samtliga områden är viktiga för alla kommunala bostadsföretag så kan utmaningarna inom varje område se väldigt olika ut för olika företag. De kommunala bostadsföretagen finns över hela landet och varierar i storlek från 30 till 43 000 lägenheter. De verkar på olika marknader med väsentligt skilda förutsättningar. Det är mot den bakgrunden som idéprogrammet ska ses och fungera som en inspirationskälla och ett diskussionsunderlag för det arbete som måste byggas på de egna lokala förutsättningarna.

## TILLVÄXT FÖR KOMMUN OCH REGION

**1** Tillgång till bostäder är nödvändig för att en kommun ska uppnå attraktionskraft och tillväxt. Den kommun som inte kan erbjuda bra bostäder till rimliga priser riskerar att i den allt hårdare konkurrensen gå miste om såväl arbetstillfällen som arbetskraft. Att äga bostadsföretag ger kommunen möjligheter att på olika sätt agera på den lokala bostads- och fastighetsmarknaden för att stärka kommunens utveckling.

Samtidigt pågår en successiv men kraftfull process där regioner utvecklas som gemensamma arbets- och bostadsmarknader. Det innebär att kommungränserna i praktiken blir allt mindre viktiga för såväl befolkningen som företagen. På många håll spirar ett kommunövergripande samarbete och den gemensamma infrastrukturen byggs ut. Mycket talar för att denna utveckling kommer att förstärkas och att konkurrensen om arbetstillfällen och arbetskraft alltmer kommer att föras på den regionala nivån.

En regionalisering av bostadsförsörjningsansvaret blir därmed allt mer angelägen. Det kan till exempel handla om att säkra tillgången på bra, trygga och prisvärda lägenheter i hela regionen, att motverka regional boendesegregation eller att etablera en fungerande regional bostadsmarknad. Det finns inga legala hinder att etablera regionala bostadsföretag eller koncerner med lokala dotterföretag, men det förutsätter hållbara överenskommelser mellan de olika kommunala delägarna.

I regioner med vikande marknad aktualiseras behovet av samverkan mellan olika kommunala bostadsföretag och ibland också ett samarbete med den egna kommunens fastighetsförvaltning. I flera fall krävs också en omstrukturering av beståndet, vilken kan innefatta rivning av hus men ibland också viss nyproduktion till exempel för att möta behovet av bostäder för äldre.

Hyresrättens fördelar i form av hög servicenivå, överblickbar boendekostnad, avsaknad av kapitalrisk, lätt att flytta från och till – samtidigt som den frigör tid och kan främja jämställdhet – gör att den kan få en nyckelroll i framtidens bostadsmarknad. Med en alltmer rörlig arbetsmarknad blir hyresrätten viktig.

Befolkningsutvecklingen och efterfrågan talar för att det behövs en fortsatt nyproduktion av bostäder. Behovet är naturligtvis störst på tillväxtorterna där arbetskraft och studerande behöver bostäder, men även på mindre orter behövs attraktiva bostäder. En utmaning på detta område är att hålla nere byggkostnaderna som under senare år stigit kraftigt. Naturligtvis behövs också en fungerande infrastruktur och goda kommunikationer för att tillskottet av bostäder ska kunna bidra till utvecklingen.

Dagens stadsplanering innebär en ganska långtgående detaljstyrning. Ska bostadsföretagen kunna anpassa ny-

produktion och ombyggnation till förändrade bostadsvanor och behov så måste det finnas utrymme för större flexibilitet och en inte alltför hård låsning när det gäller fastigheters användning och utrustning.

### Det kommunala bostadsföretaget kan bidra på kommun- och regionnivå genom att:

- ☞ Säkra tillgången på bra, trygga, sunda och prisvärda hyreslägenheter och på så sätt öka förutsättningarna att på den egna marknaden attrahera och behålla företag, arbetskraft och studerande.
- ☞ Se till att nyproduktion kommer till stånd i områden där det finns ett behov.
- ☞ Bidra till samverkan över kommungränserna för att öka regionens attraktionskraft och tillväxt.

### Det kommunala bostadsföretaget kan bidra på bostadsområdesnivå genom att:

- ☞ Samverka med andra aktörer som till exempel skola, polis, socialtjänst och föreningsliv för att skapa trevliga, trygga och säkra bostadsområden som är attraktiva att bo i.
- ☞ I samverkan med andra aktörer utveckla lösningar som innebär att till exempel små torg och centrumanläggningar ges liv och tillhandahåller en service som är anpassad till dagens och framtidens behov.

### Det kommunala bostadsföretaget kan bidra på hyresgäst/individnivå genom att:

- ☞ Säkra tillgången på hyresrätter till dem som efterfrågar sådana, till exempel personer som vill flytta till kommunen på grund av nyanställning eller studier.
- ☞ Ta reda på hur människor använder bostäderna och hur de kan byggas eller byggas om för att fungera med moderna bostadsvanor och skiftande familjeförhållanden.

## INTEGRATION GENOM MÅNGFALD OCH VALFRIHET

**2** Det är en viktig uppgift för bostadsföretagen att främja integrationen i samhället och motverka utanförskap – för att bidra till lika villkor för alla och för att människor med olika bakgrund och förutsättningar ska kunna fungera tillsammans i samhället och bidra till dess utveckling.

Att erbjuda mångfald och valfrihet i boendet är ett sätt att bidra till den ömsesidiga process som integration är. Bostadsområden som har en variation av hustyper, upplåtelseformer och bostadsstorlekar ger alla människor bättre möjligheter att hitta den typ av bostad, boende och plats som passar dem bäst. Allt talar för att vi inom överskådlig tid har fyra olika upplåtelseformer i flerfamiljshus – hyresrätt, bostadsrätt, kooperativ hyresrätt och ägarlägenheter.

Genom försäljningar, köp och nyproduktion kan en större mångfald och valfrihet uppnås samtidigt som det historiskt betingade sambandet mellan hustyp och upplåtelseform kan börja brytas upp. För en del kommunala bostadsföretag kan möjligheten att erbjuda hyrköp också vara intressant.

För att mångfalden ska bli verklig och integration främjas är det viktigt att olika boendeformer samexisterar också i den lilla skalan – till exempel runt samma gård.

### Det kommunala bostadsföretaget kan bidra på kommun- och regionnivå genom att:

- ☞ Se till att nyproduktion, köp och försäljning av fastigheter genomförs på ett strategiskt sätt för att i alla kommundelar uppnå en allsidig sammansättning av upplåtelseformer och hustyper och därigenom öka valfriheten och bidra till ökad integration.

### Det kommunala bostadsföretaget kan bidra på bostadsområdesnivå genom att:

- ☞ Där det finns ett behov överlåta fastigheter så att fler upplåtelseformer blir möjliga.
- ☞ Köpa fastigheter och bygga nytt i områden där hyresrätten är underrepresenterad.
- ☞ Bygga goda kundrelationer och genomföra konkreta åtgärder som exempelvis nätverksbyggande, boskolor, samarbete kring flyktingmottagning, praktikplatser, arbetsförmedling, mötesplatser och aktiviteter för barn och ungdomar – själv eller i samarbete med andra.

### Det kommunala bostadsföretaget kan bidra på hyresgäst/individnivå genom att:

- ☞ Ta reda på hur dagens och morgondagens hyresgäster vill ha sitt boende för att kunna erbjuda en valfrihet som fungerar i praktiken.
- ☞ Låta en baslägenhet med god kvalitet och bra standard i kök och badrum fungera som en utgångspunkt för den enskildes val. Ramen för valfriheten sätts då bara av lagen och av kravet på affärsmässighet.
- ☞ Främja delaktighet och inflytande genom bra och direkta relationer till hyresgästerna, som till exempel den vardagliga kontakten med bovärd, mötesplatser, bostadsmöten för information och dialog eller överläggningar med boråd som utsetts av hyresgästerna.

## FÖRETAGANDE MED SAMHÄLLSANSVAR

**3** Företagande med samhällsansvar rymmer flera olika dimensioner för de kommunala bostadsföretagen. En del av detta är det sociala ansvaret vilket främst innebär att erbjuda alla – oavsett inkomst, ursprung, ålder eller hushållstyp – ett bra och tryggt boende till en rimlig kostnad. Det sociala ansvaret kan också handla om åtgärder för att stärka bostadsområden och enskilda hyresgäster.

Samtidigt verkar de kommunala bostadsföretagen på en konkurrensutsatt marknad. Det innebär att de måste arbeta affärsmässigt, det vill säga med ett långsiktigt lönsamhetsperspektiv på verksamheten. Allt annat vore att bidra till att försämra företagets ekonomi och därmed möjligheterna att bedriva verksamhet liksom att ta socialt ansvar. Det är kommunen som har det yttersta ansvaret för att de som vistas i kommunen får det stöd och den hjälp som de behöver.

Bland en stor del av de hus som byggdes under rekordåren – från början av 1960-talet till mitten av 1970-talet – finns ett stort underhållsbehov. Fram till år 2020 behöver omfattande åtgärder vidtas för att en god boendemiljö ska kunna upprätthållas och för att inte fastigheternas kapitalvärden ska försämrats.

Det som behöver åtgärdas är oftast installationer och tekniska system som stammar, el och ventilation men också fasader, tak, fönster, balkonger och inne i lägenheterna kök och badrum. Även utemiljö och tillgänglighet behöver åtgärdas. Denna upprustning ska ske på ett kostnadseffektivt sätt, hållbarhetsperspektivet beaktas och lagens krav på hyresgästinflytande tillgodoses. En central fråga är hur upprustningen ska finansieras. Det finns inga stora reserver att ta ur och det är inte heller möjligt att ta ut hela kostnaden genom hyreshöjningar; på en del håll kan det bli nödvändigt att realisera kapital genom försäljning av fastigheter.

*Ansvaret för miljön behandlas i fokusområdet Hållbar utveckling.*

### Det kommunala bostadsföretaget kan bidra på kommun- och regionnivå genom att:

- ✚ Driva verksamheten så att den går med det överskott som behövs för att uppnå god soliditet, kunna bygga nytt på marknadens villkor och kunna avsätta pengar till framtida underhåll.

### Det kommunala bostadsföretaget kan bidra på bostadsområdesnivå genom att:

- ✚ Skapa trygga och säkra bostadsområden med mötesplatser för de boende.
- ✚ Skapa goda uppväxtmiljöer och öka delaktigheten för barn och ungdomar.
- ✚ Verka för att det etableras en hyresstruktur som överensstämmer med hyresgästernas värderingar.
- ✚ Erbjuder möjlighet till inflytande och påverkan i bostadsområdet.

### Det kommunala bostadsföretaget kan bidra på hyresgäst/individnivå genom att:

- ✚ Erbjuder bra lägenheter åt alla till konkurrenskraftig hyra.
- ✚ Tillhandahåller boende för hemlösa samt försöks- och träningslägenheter i samarbete med kommunen.
- ✚ Vidtar förebyggande åtgärder för att minska hyresskulder och därmed risk för avhysning.
- ✚ Bygger kundrelationerna på väl förankrade etiska riktlinjer och forma rutiner som säkerställer att ingen form av diskriminering sker inom företagets verksamhet.

## BOENDE MED LIVSKVALITET

# 4

Grundläggande för ett bra bostadsområde är att människorna trivs, att det är vackert och välskött, tryggt och säkert och att vardagslivet fungerar för alla som bor där. Det handlar om tillgång till service och tjänster och ett rimligt

utbud av affärer men också om att det finns bra kommunikationer och mötesplatser av olika slag.

Det är sådana egenskaper som gör att de boende kan känna stolthet över sitt bostadsområde och som skapar förutsättningar för människor att utveckla sin egen livskvalitet och i förlängningen bidra till en framgångsrik utveckling för kommunen. Inte minst för alla barn som oftast rör sig inom ett begränsat avstånd från bostaden är området betydelsefullt; de erfarenheter och insikter man skaffar sig i bostadsområdet blir något man tar med sig hela livet.

Framtidens bostäder är i huvudsak de bostäder som redan finns. Men framtidens hushåll kommer till stor del att se annorlunda ut än hushållen gjorde när husen byggdes. Människors behov och intressen kommer att skifta allt mer – både mellan individer och mellan olika faser i livet. Det kommer att finnas en stor grupp äldre människor med goda förutsättningar att engagera sig i sitt boende och en stor grupp yngre människor som vill flytta hemifrån till billiga lägenheter. Det kommer att finnas många enpersonshushåll men också flera olika familjetyper och växelboende barn. Genom att erbjuda en mångfald av hustyper och storlekar, av utrustning och tjänster kopplat till bostaden, får varje hyresgäst möjlighet att skapa det boende som innebär livskvalitet för honom eller henne.

I framtiden kommer hushållen inte att vara endast konsumenter, utan också själva producera olika slags tjänster. En nyckel till denna utveckling är den moderna tekniken och särskilt uppkopplingen till bredband. De stora informationsmängder som kan skickas och den interaktivitet och delaktighet som därigenom blir möjlig kommer att i radikalt ökande utsträckning göra hemmet till en slags arbetsplats, skola, affär, vårdcentral, kulturhus respektive nöjespark.

### Det kommunala bostadsföretaget kan bidra på kommun- och regionnivå genom att:

- ✿ Skapa trygga och säkra bostadsområden för att öka kommunens attraktionskraft.
- ✿ Vara en motor i den lokala utvecklingen och samverka med offentliga aktörer som skola, socialtjänst och polis och privata aktörer som idrotts- och kulturföreningar, trossamfund, näringsidkare, privata fastighetsägare och bostadsrättsföreningar.

### Det kommunala bostadsföretaget kan bidra på bostadsområdesnivå genom att:

- ✿ Tillhandahålla kostnadseffektiv och samtidigt högklassig fastighetsskötsel, service och underhåll.
- ✿ Forma utemiljön så att den skänker trivsel och trygghet till området och är tillgänglig och användbar som rekreations-, mötes- och aktivitetsplats för alla och särskilt för barn och äldre människor.
- ✿ Arbeta för att minimera störningar och verka för nolltolerans vid skadegörelse.
- ✿ Engagera hyresgästerna i trygghetsarbetet. Det stöd som engagerade hyresgäster ger varandra och den tillit som skapas gör att fler människor orkar vara normbärare och sätta gränser.
- ✿ Erbjuder olika former av boende, till exempel kooperativ hyresrätt, kollektivhus och ”självförvaltning”, vilket ger hyresgästerna en möjlighet att kombinera ett ideellt engagemang med något som man själv har glädje av.
- ✿ Göra bostäder och utemiljöer tillgängliga så att äldre människor kan bo kvar och så långt det är möjligt få den omsorg och vård de behöver i det ordinarie bostadsbeståndet.

**Det kommunala bostadsföretaget kan bidra på hyresgäst/individnivå genom att:**

- ✿ Erbjud hyresgästerna skräddarsydda hyresavtal med individuella hyresvillkor, utrustning och tjänster utanför det kollektiva förhandlingssystemet.
- ✿ Utveckla hyresrätten för att ge hyresgästerna möjlighet att till exempel fixa själv i den egna lägenheten och därmed kunna påverka den egna boendekostnaden.
- ✿ Tillföra hyresrätten ett större tjänsteinnehåll, till exempel genom att erbjuda service och tjänster som motsvarar hyresgästernas behov och betalningsvilja.
- ✿ Anpassa bostäderna till tjänste- och kunskaps-samhället bl.a. genom att bygga in infrastruktur för modern informationsteknik.
- ✿ Verka för att befintliga oligopol på IT-området bryts upp och ersätts av en neutral infrastruktur så att konkurrensen och valfriheten ökar till nytta för hyresgästerna.
- ✿ Tillhandahålla särskilda boendeformer som till exempel seniorboende och studentboende,
- ✿ Skapa bra boende för äldre med till exempel olika former av service, trygghetslösningar och mötesplatser, kundanpassad förvaltning, förebyggande insatser för att stärka hälsan, förhindra fallolyckor och motverka isolering samt möjliggöra vård och omsorg i hemmet såväl fysiskt som med IT-stöd. Detta kan bidra till att göra bostäderna attraktiva även för dem som på ålderns höst funderar på att lämna villan.

## HÅLLBAR UTVECKLING

# 5

Hållbar utveckling handlar om att tillfredsställa dagens behov på ett sätt som inte undergräver möjligheten för framtida generationer att tillfredsställa sina behov. I enlighet med EG-direktiv har krav på hållbarhetsredovisning införts i den svenska redovisningslagstiftningen.

Hållbar utveckling har tre dimensioner – den ekonomiska, den ekologiska och den sociala. Den ekonomiska dimensionen handlar om att hushålla med resurser, den ekologiska om att minska både miljöpåverkan och resursförbrukning och den sociala om att främja delaktighet och motverka utanförskap.

Att verka för hållbar utveckling innebär att väva ihop de tre dimensionerna till en helhet. Det kräver genomtänkta mål och noggrann uppföljning ner på fastighetsnivå. Grundläggande moment som budget, bokföring, bokslut och revision används inom alla tre områdena.

När de tre dimensionerna vägs ihop läggs en god grund för förbättringar och kvalitetsutveckling.

De kommunala bostadsföretagen har som fastighetsägare ett uttalat långsiktigt perspektiv på sin uppgift. Husen byggs för att förvaltas och underhållas under hela sin livslängd. Företagen omfattas inte av självkostnadsprincipen utan strävar efter att uppnå ett överskott som används för att på olika sätt förbättra och utveckla verksamheten. Denna långsiktiga inriktning gör det naturligt att driva på utvecklingen när det gäller teknik och miljö.

En stark och långsiktigt hållbar ekonomi i företagen är en förutsättning för att kunna göra de ekologiska och sociala investeringar som behövs för att skapa hållbarhet inom dessa områden. Investeringar som i sin tur bidrar till att öka fastighetsvärdena och den ekonomiska hållbarheten hos företaget.

*De sociala och ekonomiska dimensionerna behandlas i fokusområdet Företagande med samhällsansvar.*

### Det kommunala bostadsföretaget kan bidra på kommun- och regionnivå genom att:

- ✎ Minska utsläppen av växthusgaser genom att reducera den totala energiförbrukningen vid uppvärmning av husen och i alla de transporter som verksamheten omfattar.
- ✎ Gå över till energi från förnyelsebara källor.
- ✎ Gå i bräschen för moderna miljötekniska lösningar.
- ✎ Göra livscykeleconomiska kalkyler inför investeringsbeslut.
- ✎ Bidra till att de nationella miljö kvalitetsmålen uppfylls och då särskilt målet om god bebyggd miljö.

### Det kommunala bostadsföretaget kan bidra på bostadsområdesnivå genom att:

- ✎ Använda hälsosamma material och kretsloppsanpassa såväl material som arbetsmetoder i både nyproduktion och ombyggnad.
- ✎ Beakta hållbarhetsperspektivet och särskilt vikten av effektivare energianvändning vid uppbyggnad av bostadshusen från rekordåren.
- ✎ Arbeta för certifiering enligt miljöledningssystem för att säkerställa den ekologiska dimensionen i verksamheten.

### Det kommunala bostadsföretaget kan bidra på hyresgäst/individnivå genom att:

- ✎ Ge hyresgästerna möjlighet att mäta och påverka den egna energiförbrukningen.
- ✎ Verka för nya beteenden som minskar miljöpåverkan och resursförbrukning hos såväl anställda som hyresgäster.

- ✎ Verka för väl fungerande och kostnadseffektiva system för avfallshantering som minskar miljöpåverkan och underlättar för hyresgästerna.
- ✎ Låta kostnaden för att underhålla fastigheten periodiseras, det vill säga tas ut via hyran och fonderas i stället för att den skjuts upp och lämpas över på framtida hyresgäster.

# FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FRAMGÅNG

För att de kommunala bostadsföretagen verkligen ska kunna göra nytta för kommunen, för bostadsområdena och för hyresgästerna krävs ett stabilt och neutralt regelverk, tydliga relationer mellan företaget och ägaren, branschövergripande samarbete och en tryggad kompetensförsörjning.

## Ett stabilt och neutralt regelverk

Att tillhandahålla ett stabilt och neutralt regelverk är statens uppgift. Stabiliteten förutsätter att regelverket är så brett politiskt förankrat att det kan bestå betydligt längre än fyra år. Neutraliteten innebär att enskilda konsumenterna ska kunna välja precis det boende och den upplåtelseform som man önskar, utan att behöva ta hänsyn till gällande eller framtida offentliga villkor på bostadsmarknaden. Regelverket bör därför omfatta följande principer:

- ✎ Kommunala och privata fastighetsägare ska i alla sammanhang ha lika villkor. Därutöver omfattas de kommunala bostadsföretagen av offentlighetsprincipen, lokaliseringsprincipen, kommunallagens förbud att driva verksamheten i vinstsyfte samt lagen om offentlig upphandling.
- ✎ De subventioner som tidigare givits till produktion av hyreslägenheter i syfte att minska boendekostnaden har motsvarat den möjlighet till skuldränteavdrag som boende i andra upplåtelseformer har. Om hyresrätten ska vara ett konkurrenskraftigt alternativ också i framtiden är det nödvändigt att neutraliteten återställs, till exempel inom ramen för skattesystemet.
- ✎ Bostäder förslits kontinuerligt samtidigt som stora utgifter för underhåll uppkommer med jämna mellanrum. Kostnaden för förslitningen bör därför kunna tas ut i hyran under flera år och sparas till underhållstillfället, genom till exempel en möjlighet till avdragsgilla fonderingar för framtida fastighetsunderhåll.

## Tydliga relationer mellan företaget och ägaren

Varje kommun som har ett bostadsföretag bör i ägardirektiv klargöra syftet med ägandet och vilken nytta företaget förväntas tillföra kommunen och dess invånare. Ägardirektivet bör behandla grundläggande frågor om verksamhetens inriktning; ekonomiska, sociala och ekologiska utgångspunkter samt den samordning som

ska ske med andra delar av kommunens verksamhet. På grundval av sådana strategiska ägardirektiv kan det kommunala bostadsföretaget utveckla verksamhets- och affärsplaner för att vara till nytta för kommunen, bostadsområdena och hyresgästerna.

Den ekonomiska relationen mellan bostadsföretag och kommun baseras på oberoende. Bostadsföretagets verksamhet ska inte stödjas med skattemedel och vice versa ska inte överskott hos bostadsföretaget användas till att finansiera annan kommunal verksamhet. Den kommunala nyttan med bostadsföretaget är att verksamheten genererar ett mervärde som bidrar till kommunens utveckling som helhet.

På orter med vikande marknad och stora vakanser kan det finnas ett behov av statligt stöd till kommunala och privata hyresvärdar för att de på längre sikt ska kunna anpassa sig till den framtida marknadssituationen. Sådant statligt stöd måste utformas konkurrensneutralt och påverkar därmed inte relationen mellan ett kommunalt bostadsföretag och dess ägare.

Kommunallagen ger kommunerna ett tydligt utrymme att driva näringsverksamhet om det handlar om allmännyttig verksamhet och den drivs utan vinstsyfte. Detta innebär inte att företagen inte får gå med överskott; tvärtom är detta nödvändigt för att uppnå god soliditet, kunna bygga nytt på marknadens villkor och kunna avsätta pengar till framtida underhåll.

Företaget ska arbeta affärsmässigt vilket innebär att lägga ett långsiktigt lönsamhetsperspektiv på verksamheten. Det är kommunen som har det yttersta ansvaret för att de som vistas i kommunen får det stöd och den hjälp som de behöver. Om kommunen i detta syfte behöver vidta särskilda åtgärder som kräver engagemang från fastighetsägare så ska dessa finansieras med kommunala medel och ansvaret fördelas jämt på alla aktörer på bostadsmarknaden.

## Branschövergripande samarbete

Med en större blandning av olika upplåtelseformer i kommunerna blir samarbetet med andra aktörer inom bostadsbranschen allt viktigare. När det gäller produktutvecklingen av hyresrätten behövs både samarbete och konkurrens med de privata fastighetsägarna. Dagens samarbete i grundläggande tekniska, juridiska och ekonomiska frågor bör utvecklas samtidigt som betydelsen av en stimulerande konkurrens inte nog kan betonas. Genom en ständig tävlan om att erbjuda hyresgästerna den bästa

kombinationen av kvalitet och pris utvecklas hela tiden hyresrätten som produkt. Därmed främjas en fungerande konkurrens som i slutändan gynnar de boende.

### **Tryggad kompetensförsörjning**

För bostadsföretagen är den framtida kompetensförsörjningen en nyckelfråga. Utan kunniga och motiverade medarbetare är det omöjligt att göra nytta, särskilt när tjänsteinnehållet i produkten ökar. Fastighetsbranschen har en relativt hög medelålder och fram till år 2020 krävs omfattande nyrekrytering för att säkerställa att det finns kompetenta medarbetare i bostads- och fastighetsföretagen och hos entreprenörer.

Samhällsutvecklingen och särskilt de demografiska förändringarna talar för att det blir en allt hårdare konkurrens om arbetskraften i framtiden. Det kommer därför att bli allt viktigare att stärka det egna varumärket och att erbjuda attraktiva arbetsplatser och intressanta

arbetsuppgifter. För att bättre kunna möta våra hyresgäster krävs mångfald bland medarbetarna.

Det branschövergripande samarbete som pågår för att sprida kunskap om fastighetsbranschen och dess olika yrken hos unga människor och för att få till stånd branschriktade utbildningar inom såväl gymnasieskolan som högskolan behöver stärkas och utvecklas. Samtidigt är det värdefullt att de kommunala bostadsföretagen erbjuder ungdomar prao, sommarjobb och till exempel möjlighet att skriva uppsatser i syfte att väcka intresse för och ge insikt i branschen.

Med ett stabilt och neutralt regelverk, tydlig ägarstyrning, branschövergripande samarbete och god kompetensförsörjning kan de kommunala bostadsföretagen vara till nytta – på kommun- och regionnivå, på bostadsområdesnivå och på hyresgäst/individnivå – såväl idag som år 2020.



## ETT IDÉPROGRAM

# SABO-FÖRETAGEN MOT ÅR 2020

### – Till nytta för kommunerna, bostadsområdena och hyresgästerna

Vilken roll har de kommunala bostadsföretagen i framtiden? På vilket sätt kan de vara till nytta? Vilka är uppgifterna om man tar sikte på år 2020?

I de kommunala bostadsföretagens arbete med långsiktiga mål och strategier är utgångspunkten förhållandena i det egna företaget och situationen på den lokala och regionala marknaden. Syftet med idéprogrammet är att ge inspiration till detta arbete och att vara ett stöd i dialogen med ägaren.

Genom att verka för tillväxt för kommun och region, integration genom mångfald och valfrihet, företagande med samhällsansvar, boende med livskvalitet och hållbar utveckling kan bostadsföretagen vara till nytta på tre nivåer:

✦ Den kommunala och regionala nivån

✦ Bostadsområdesnivån

✦ Hyresgäst/individnivån

Förutsättningarna för att företagen ska lyckas med detta är att det finns ett stabilt och neutralt regelverk, tydliga relationer mellan företaget och ägaren, ett branschövergripande samarbete samt att den framtida kompetensförsörjningen tryggas.

Idéprogrammet är resultatet av en stor framtidsutredning som SABO genomfört under ett års tid. Under ledning av tio verkställande direktörer i lika många SABO-företag har tio delstudier gjorts kring olika framtidsfrågor. Idéprogrammets innehåll har diskuterats och utvecklats vid fyra regionala konferenser för förtroendevalda och företagsledningar i SABO-företagen. Programmet antogs enhälligt av SABOs kongress i juni 2007.

