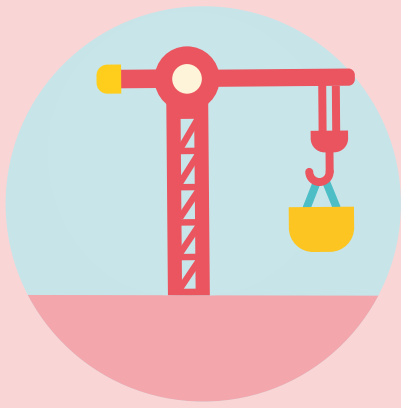
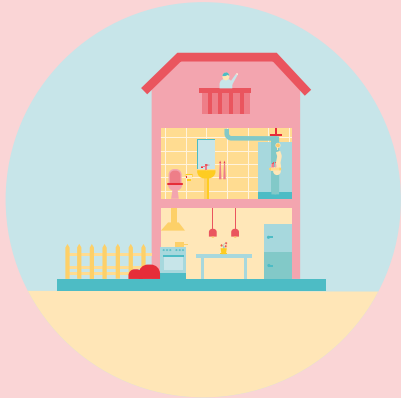




Affärsplan 2022 – 2031





Innehåll

Inledning och bakgrund	4
Tre hållbarhetsperspektiv	4
Uppdraget	4
GotlandsHems intäktsmodell	4
GotlandsHems verksamhetsplanering	5
Mål till 2031	6
Nyproduktion	6
Underhåll	6
Hållbar ekonomi	6
God arbetsmiljö	6
Ekonomisk hållbarhet	8
Förbättrat driftsnetto	8
GotlandsHems finansierings- och intäktsmodell	8
Innovationer och ekonomisk hållbarhet	11
Social hållbarhet	12
Bygga nytt – 1 500 nya bostäder	12
Byggbar mark – en utmaning på Gotland	13
Bygga på hela Gotland	14
GotlandsHem ska stärka boinflytande	14
GotlandsHem och världsarvet Visby innerstad	15
Hållbart arbetssätt	15
Ekologisk hållbarhet	16
Klimatneutrala byggprojekt och minskade utsläpp	16
Nyproduktion, underhåll och ombyggnation	16
Vattenförbrukning	19
Hyresgästens perspektiv	19



Inledning och bakgrund

Affärsplanen är AB GotlandsHems styrelses dokument för att ge övergripande styrning och inriktning till bolaget utifrån aktieägarens ägardirektiv. Den hanterar också de utmaningar och möjligheter bolaget står inför.

Affärsplanen ger inriktning för verksamheten de kommande tio åren och därefter. Den uppdateras i samband med att nytt ägardirektiv är beslutat, vilket är en gång per mandatperiod. Som stöd till affärsplanen fattar GotlandsHems styrelse årligen beslut om bolagets verksamhetsplan som tar höjd för de kommande tio åren och budget för det kommande året. Verksamhetsplanen ska reflektera de aktuella prioriteringar som gäller för det närmaste året.

Tre hållbarhetsperspektiv

GotlandsHems utveckling är strukturerad kring tre hållbarhetsperspektiv: ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet. Flera perspektiv täcks ofta in i de aktiviteter som genomförs för att nå de övergripande målen. Detta är därför inte en uppdelning, utan just tre perspektiv som följer globala och lokala hållbarhetsmål för samhällets utveckling. De flesta mål och aktiviteter som beskrivs i affärsplanen berörs därför under flera olika hållbarhetsperspektiv men med olika innebörd.

GotlandsHem är ett aktiebolag som ska drivas på ett affärsmässigt sätt och i konkurrens med andra aktörer på marknaden. Ekonomisk hållbarhet är därför en förutsättning för perspektiven ekologisk och social hållbarhet.

Samtidigt är GotlandsHem ett kommunalt ägt allmännyttigt bostadsbolag och

kommunallagens krav är liksom andra lagkrav viktiga, inte minst den så kallade Allbolagen. Att vara ett kommunalt ägt bolag kräver att konkurrens med andra aktörer sker på likartade villkor, vilket framför allt konkurrenslagen och lagen om offentlig upphandling reglerar. Vidare ska offentlighetsprincipen efterlevas och anställdas långtgående rätt att yttra sig säkerställas.

Med en god finansiell stabilitet och planering skapas möjligheter att utveckla bolaget för att leva upp till de krav som ägaren och samhället i övrigt ställer.

Uppdraget

GotlandsHem ska i huvudsak tillhandahålla hyresbostäder till folkbokförda på Gotland. Bolaget är därmed ett viktigt bostadspolitiskt instrument för Region Gotland att uppfylla sin bostadsförsörjningsplikt. GotlandsHem ska tillhandahålla och producera nya bostäder i den takt som krävs för att bidra till en bostadsmarknad i balans.

GotlandsHems intäktsmodell

GotlandsHems huvudsakliga intäktskälla är hyror. Hyrorna ska täcka drift, skötsel och underhåll. Intäkterna har under lång tid varit otillräckliga för att räcka till fastighetsanknutet underhåll av exempelvis stammar, tak och fasader. Bedömningen är att detta inte kommer förändras inom överskådlig framtid. GotlandsHem måste därför bredda intäktsmöjligheterna på

olika sätt. Detta kan ske genom försäljning av fastigheter, för bolaget nya bostadsformer som exempelvis bostadsrätter samt genom att utveckla vårt tjänsteutbud.

GotlandsHems verksamhetsplanering

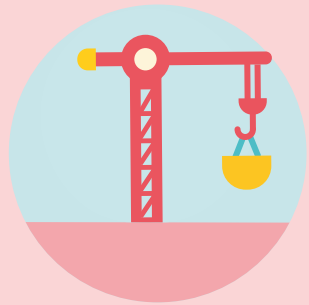
Effekterna av covid-19-pandemin som startade under 2020, samt krig som brutit ut i vårt närområde under 2022 kommer påverka bolagets ekonomi på såväl kort som lång sikt. Det kommer kräva anpassningar av den löpande

planeringen, till exempel genom hårdare prioriteringar och anpassning av åtgärder i både tid och omfattning. Dock ska fokus vara att skapa förutsättning för både underhåll och nyproduktion vilket kommer kräva löpande dialog med underentreprenörer och Region Gotland. Fokus i dialogen handlar om byggbar och detaljplanerad mark som är en viktig förutsättning för arbetet med nyproduktion. Utifrån rådande ekonomiska förutsättningar ska GotlandsHem löpande prioritera och besluta om relevanta åtgärder.



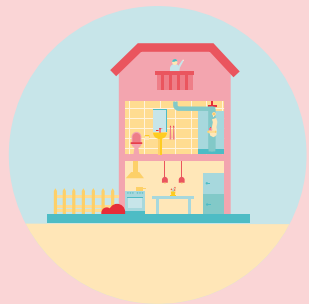
Mål till 2031

De kommande tio åren ska GotlandsHem bidra till en bostadsmarknad i balans genom att producera 1 500 nya bostäder, arbeta bort underhållsskulden, ha en hållbar ekonomi och en god arbetsmiljö.



Nyproduktion

Bygga 1 500 nya bostäder i perioden 2022 – 2031.



Underhåll

Arbeta bort huvuddelen av den nuvarande underhållsskulden såsom den är definierad 2022.



Hållbar ekonomi

Förbättra driftnetto så att samtliga fastigheter har en positiv avkastning med målet minst 4 procent när vi summerar 2031.



God arbetsmiljö

Aktivt arbeta med och ständigt utveckla arbetsmiljön som ett led i att vara en attraktiv arbetsgivare och därigenom säkerställa god kompetens och förmåga hos medarbetarna.

För att möjliggöra detta ska GotlandsHem:

- Skapa förutsättningar för fortsatt nyproduktion genom att säkerställa byggbar mark för minst det antal bostäder som ägaren kräver.
- Säkerställa hög kundnöjdhet genom tydligare tjänsteutbud och villkor samt aktivt utveckla boendeinflytandet, i första hand kopplat till underhålls- och nyproduktionsprojekt.
- Fortsatt utveckla energieffektivitet och minska klimatpåverkan tillsammans med effektiviseringar av drift och driftsekonomi i nyproduktions- och underhållsprojekt.
- Aktivt bidra till att minska vattenförbrukningen genom implementering av såväl beprövade som nya och innovativa lösningar som en del i varje underhålls- och nyproduktionsprojekt.
- Sälja delar av nyproduktionen som bostadsrätter eller ägarlägenheter för att hantera återinvesteringsbehoven i befintligt bestånd. Utöver det ska försäljning av vissa fastigheter övervägas för att förbättra och effektivisera förvaltningen.
- Säkerställa långsiktig ekonomisk stabilitet genom en god soliditet och avkastning.
- Skapa goda förutsättningar för hållbart boende som ger trygghet och bidrar till affärsnytta.



Ekonomisk hållbarhet

För att skapa goda förutsättningar för ekonomisk hållbarhet krävs flera åtgärder som behöver samspela med varandra.

Förbättrat driftsnetto

Vid utveckling av strategier för olika orter på Gotland behöver vi ta hänsyn till faktorer som driftsoptimering och kostnader. Finansierings- och intäktsmodellen behöver utvecklas för att kunna optimera driftsnettot. Styrelsens inriktning för den sammantagna driftskostnaden är att den behöver sänkas utan att tappa effekt eller kvalitet i GotlandsHems fastighetsbestånd.

Detta görs genom ett aktivt arbete med fastighetsportföljen. Den strategiska fastighetsplanen innehåller inriktningar för Ortsstrategier, underhåll, exploatering, alternativ för ägar- och förvaltningsformer samt olika former av kollektiva boenden. I det arbetet ska ambitionen vara att bidra till ett levande Gotland. Satsningar och investeringar ska ha en tydlig positiv påverkan på driftsnetto och bidra till Gotlands utveckling, GotlandsHems ekonomi samt skapa mervärde för våra hyresgäster över tid.

En framgångsfaktor för att förädla fastighetsportföljen och skapa tydlighet är en god kommunikation som beskriver vad vi gör och varför. Bättre kunskap bland olika intressenter och dialog med dessa bedöms öka förståelsen och acceptansen för olika val som GotlandsHem behöver göra.

För att kunna göra hållbara och faktabaserade analyser med datadrivna analysverktyg behöver GotlandsHems IT- och informationshantering utvecklas och uppgraderas. Satsningar behöver göras av fler digitala tjänster och automatisering av repetitiva och återkommande manuella rutiner i vårt arbetssätt. Digitala satsningar behöver optimera den centrala administrationen under tioårsperioden så den följer allmännyttans snittvärde.

GotlandsHems finansierings- och intäktsmodell

Nuvarande hyresmodell bedöms fortsatt bidra till underfinansiering av fastighetsanknutet underhåll. Det faktiska utfallet från de årliga hyresförhandlingarna har historiskt kompenserat för något mindre än hälften av de faktiska kostnadsökningarna över tid.

Intäkter från försäljningar av både befintligt fastighetsbestånd och nyproducerade bostadsrätter kommer krävas för att hantera underfinansieringen. Samtidigt behöver GotlandsHem aktivt arbeta för en förändring i hyresmodellen för att utfallet långsiktigt ska hantera framtida underhållsbehov.

Olika former av subventioner av nyproduktion är en annan långsiktig riskfaktor



som förvisso kan leda till fler bostäder med lägre hyresnivå, men som samtidigt bidrar till ytterligare underfinansiering av fastighetsanknutet underhåll.

GotlandsHems hyresintäkter behöver därför under överskådlig tid kompletteras med olika åtgärder som bland annat produktion och försäljning av bostadsrätter, men även försäljning av befintliga fastigheter. Dessa intäkter kan användas för att kompensera för underfinansieringen av fastighetsanknutet underhåll, men även andra strategiska satsningar som markförvärv, förtätning i eget bostadsområde och innovationer.

Varför är underhållet underfinansierat?

1 000 nyproducerade hyresrätter med en snittbostadsarea om 70 kvadratmeter som har en ingångshyra som är 200 kronor lägre per kvadratmeter och år kommer efter 30 år ha resulterat i nästan en halv miljard mindre i kapital för underhåll än en icke-subsventionerad motsvarighet. Detta är dagens utmaning för hela allmännyttan och det är viktigt att det inte blir ett problem för nästa generations förvaltare av fastigheter om 30 år.



Innovationer och ekonomisk hållbarhet

GotlandsHem behöver i större utsträckning bli mer självförsörjande, så kallad off-grid, både för att bidra till bättre ekonomisk hållbarhet och för att minska klimatpåverkan. Den kommunala infrastrukturen på Gotland är generellt hårt ansträngd och GotlandsHem kan här bidra på flera sätt.

För el, vatten, avlopp samt värme är det möjligt att arbeta mot en ekonomiskt självförsörjande fastighetsförvaltning som är hållbar över tid och i balans med ekologisk och social hållbarhet. Vatten och el är bland de största kostnadsposterna vi har och har stor påverkan på driftsnettot.

Detta ska bidra till att:

- Förbättra driftnetto så att samtliga fastigheter har en positiv avkastning med minst 4 procent när vi summerar 2031.
- En tredjedel av nyproduktionen ska kunna säljas som bostadsrätter eller ägarlägenheter för att kompensera för återinvesteringsbehoven i befintligt bestånd. Utöver det ska vissa fastigheter övervägas för försäljning för att förbättra och effektivisera förvaltningen.
- Säkerställa långsiktig stabilitet genom en soliditet om 30 procent och en årlig avkastning om 4 procent vid slutet av 2031.





Social hållbarhet

GotlandsHem har ett stort ansvar för bosociala frågor och är ett av Region Gotlands viktigaste verktyg för att uppfylla sina bostadspolitiska mål.

En viktig del i detta är relationen till och bemötandet av våra hyresgäster. Vi har också ett stort ansvar för de som ännu inte är våra hyresgäster, det vill säga vår bostadskö och ungdomar som ännu inte står i kö. Vårt kösystem ska vara öppet för alla och realisera vår uthyrningspolicy där vi särskilt uppmärksammar studenter och unga vuxna, äldre med särskilda behov av anpassningar samt andra grupper med särskilda behov som prioriteras av vår ägare.

Våra hyresgäster är många och deras behov av bostad varierar stort över tid och i olika faser i livet. Det gör att vi aktivt och kontinuerligt behöver analysera och värdera om det utbud av bostäder vi har är rätt i förhållande till efterfrågan. Till stöd för vår ägare och styrelse ska vi ta fram faktabaserade beslutsunderlag för fastighetsportföljens förändringar över tid. Vi behöver även arbeta med utmaningarna i vår ekonomiska hållbarhet, bland annat genom att kunna erbjuda bostäder med andra hyresformer som till exempel rivningskontrakt för de fastigheter som står inför stora underhållsåtgärder.

Bygga nytt – 1 500 nya bostäder är på riktigt och behövs

För att GotlandsHem ska kunna bidra till en bostadsmarknad i balans måste två stora utmaningar hanteras; att det finns byggbar mark som möjliggör hållbar nyproduktion samt att det finns ekonomiskt investeringsutrymme.

GotlandsHem ska verka för ett utökat och förbättrat samarbete med Region Gotland avseende detaljplan och bygglovsprocesserna. Det innebär att vi ska verka för att tydliggöra de behov och förutsättningar GotlandsHem har för att kunna uppfylla ägardirektivet. Yteffektiv och industriell bostadsproduktion kan möjliggöras genom enklare och mer övergripande detaljplaner. Detta skulle öka förutsättningarna att skapa bra bostäder med rimlig hyra.

För att få lönsamhet i nyproducerade fastigheter måste vi ges möjlighet att bygga större och högre. Detta kräver tillåtande detaljplaner.

När så är lämpligt ska GotlandsHem samarbeta med andra aktörer på marknaden för att kunna nyttja varandras

kompetens och kunna dela på kostnader för att möjliggöra produktion.

GotlandsHem ska vara en innovativ aktör inom nyproduktion som utmanar och testar nya grepp, tekniker och miljösatningar. Genom att balansera beprövade lösningar och vara i framkant med innovativa metoder kan vi dra nytta av andras arbete samtidigt som vi inom till exempel vattenområdet kan ligga långt fram eller till och med vara den ledande aktören.

Byggbar mark – en utmaning på Gotland

Byggbar mark är den avgörande faktorn för att kunna tillföra nya fastigheter. Det kan GotlandsHem anskaffa genom strategiska markköp för planerad nyproduktion med start inom en tioårsperiod. De strategiska markköpen bör tillåta

större produktioner eller ligga i nära anslutning till befintligt bestånd för att säkerställa optimerad drift och skötsel. Det kan mycket väl göras inom befintlig fastighet som kan utvecklas alternativt helt eller delvis ersättas vilket också snabbar på bygglovsprocessen.

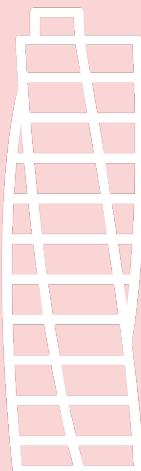
För en proaktiv markhantering krävs långsiktiga planer som sträcker sig 10 till 20 år framåt och anger med vilken takt tillförande av bostäder ska ske. I den totala hanteringen av fastighetsbeståndet finns det inget självändamål för GotlandsHem att växa som aktör på Gotland. Ett jämnt flöde av avyttring och tillförande av nya fastigheter är en grund för ekonomisk hållbarhet över tid. Det viktiga är att det totalt sett blir fler bostäder på Gotland så att vi får en bostadsmarknad i bättre balans.





Viktigt att vara innovativa

Även här kan GotlandsHem kombinera beprövade lösningar samtidigt som vi måste våga vara innovativa. Kanske kan vi i Roma eller Follingbo bygga ett motsvarande Turning Torso? Vi skulle med det kunna tillföra yteffektiva bostäder och samtidigt skapa ett nytt landmärke.



Bygga på hela Gotland

GotlandsHem ska hitta metoder för att få effektivitet och lönsamhet i förvaltning och nybyggnation i strategiskt utvalda orter på hela ön. När möjligheter att förvärva mark med dubbel markanvisning erbjuds ska GotlandsHem överväga möjligheten att få lönsamhet i ett sådant förvärv. Poängen är att tillåtande detaljplaner som möjliggör att bygga på höjden behövs på hela Gotland.

GotlandsHem ska stärka boinflytande och en trygg boendemiljö

GotlandsHem ska verka för blandade boendeformer och blandade boendekategorier. Väl underhållna bostäder och kvarter med ljusa och öppna gårdar skapar goda förutsättningar för trygghet. GotlandsHems plan för fastighetsanknutet underhåll de kommande 10 åren är en viktig del i det arbetet.

GotlandsHem ska fortsätta arbeta aktivt med boinflytande och trygghet. Vi ska eftersträva ett gott samarbete med

Hyresgästföreningen och andra representanter för hyresgästerna. Även vid nyproduktion är boinflytande viktigt och vi strävar här efter dialog med grannar och framtida hyresgäster.

GotlandsHem ska tydliggöra sitt tjänsteutbud, vilken standard, skick och service man kan förvänta sig som kund hos GotlandsHem. Vi ska därmed även beakta olika hyresgästers behov och förutsättningar.

GotlandsHem och världsarvet Visby innerstad

För att det fortsatt ska finnas blandade boendeformer i Visby innerstad bör GotlandsHem förvalta fastigheter där. Att äga fastigheter i innerstaden är dessutom finansiellt fördelaktigt och ger en god värdeutveckling över tid. Det bör tas fram en plan för effektiv förvaltning av dessa fastigheter och hyressättningsmodellen behöver ses över för att täcka de högre underhållskostnaderna som råder i innerstaden jämfört med i övriga bostadsområden på ön.

Hållbart arbetssätt

GotlandsHems medarbetare är en del av våra hyresgästers boendemiljö. Hyresgästerna och våra fastigheter är också en del av vår arbetsmiljö. Vi ska systematiskt verka för en trygg och god arbetsmiljö. Det är ett ständigt pågående arbete som ska vara anpassat efter verksamhetens löpande behov.

Som största fastighetsägare på Gotland är vi gotlänningarnas bostadsbolag. Samhällsklimatet och bilden av GotlandsHem påverkar våra medarbetare vid åsikter från allmänhet och hyresgäster. Det kräver en relativt sett hög kunskapsnivå hos samtliga anställda om vilka våra mål är, vad vi gör och varför. Vår samlade förmåga är det som möjliggör för oss att uppfylla GotlandsHems mål. Detta kräver aktiv intern och extern kommunikation, men också ett gott ledarskap, ett eget ansvar för kunskapsutveckling samt ett väl fungerande samverkansklimat som präglas av engagemang, tillit och en god dialog på vår gemensamma arbetsplats.

Detta ska bidra till att:

- Arbeta bort huvuddelen av den nuvarande underhållsskulden så som den är definierad 2022.
- Nyproducera 1 500 bostäder i perioden 2022 – 2031.
- Säkerställa en hög kundnöjdhet genom tydligare tjänsteutbud och villkor samt aktivt utveckla boinflytandet.
- Skapa förutsättningar för fortsatt nyproduktion genom att säkerställa byggbar mark för minst det antal bostäder som ägaren ställer krav på.
- Aktivt arbeta med ett hållbart arbetssätt och utveckla arbetsmiljön som ett led i att säkerställa god kompetens och förmåga bland medarbetarna.





Ekologisk hållbarhet

Ekologisk hållbarhet innefattar allt som har med jordens ekosystem att göra och handlar om att vårda alla våra naturresurser långsiktigt. Detta genom en utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov.

Klimatneutrala byggprojekt och minskade utsläpp

Målen att bygga 1 500 nya lägenheter samt arbeta bort vår underhållsskuld kommer innebära ökade utsläpp under en 10-årsperiod. Dessa utsläpp ska dock hållas nere så långt det är möjligt och ekologiskt fokus i hela byggprocessen ska prioriteras högt. Vårt arbete ska överensstämma med Sveriges allmännyttas gemensamma fokus på att miljöbelastningen av både byggande och boende ska minimeras. Stort fokus ska läggas på att följa utvecklingen av byggtekniska innovationer men också på vatten- och elförbrukning, både med hjälp av teknik och via förändrade vanor hos hyresgästerna.

Uppvärmning, ny- och ombyggnation samt transporter är våra tre största utsläppsskällor. Vårt fokus på att skapa mer självförsörjande fastigheter avseende el, vatten, avlopp samt värme ger såväl ekonomiska som ekologiska hållbarhetsvinster. Miljövänliga materialval och återvinning i byggprocessen är ett område som utvecklas snabbt. Genom

god omvärldsbevakning ska relevanta innovationer väljas ut, prövas och implementeras när och där det är lämpligt. Vi ska samverka med andra i satsningar som har potential att bidra till Gotlands övergripande klimatmål.

Nyproduktion, underhåll och ombyggnation

Energieffektiviseringar som en del i varje nyproduktion och underhållsprojekt är ett krav. Här ska vi vid nyproduktion använda oss av lösningar som på lång sikt är bra för klimatet med särskilt fokus på vattenanvändning och energi, vilket även bidrar till ekonomisk hållbarhet.

Vi ska bygga, och om möjligt underhålla, lägenheter så att de i så stor utsträckning som möjligt är självförsörjande på el och vatten, vilket delvis kan åstadkommas med hjälp av solenergi och uppsamling av regnvatten.

Vid varje upphandling och etablering av samarbeten i olika former ska klimatpåverkan beaktas och värderas högt.



Exempel på insatser vid ny- och ombyggnation:

- Minskad förbrukning av dricksvatten, bland annat genom användning av regnvatten samt nya tekniker inom området.
- Minskad förbrukning av el genom till exempel energieffektiva byggnader.
- Öka mängden egenproducerad el med hjälp av bland annat solenergi.
- Lägre effektförbrukning vid uppvärmning genom bland annat välisolerade hus och effektiva uppvärmningslösningar.
- Miljövänliga materialval och återvinning av material i byggprocessen.



Vattenförbrukning

Inom området dricksvatten behöver GotlandsHem ligga extra långt fram. Att så långt det är möjligt bli bäst på att använda så lite dricksvatten som möjligt är en viktig ambition som även knyter an till en av Gotlands största utmaningar.

IMD (individuell mätning och debitering) bidrar till minskad vattenförbrukning från hushållen. Detta koncept används redan idag vid nyproduktion. Vår ambition är att implementera det i hela vårt bestånd.

Hyresgästens perspektiv

Ekologisk hållbarhet över tid börjar hos varje enskild individ. GotlandsHem ska så långt det är möjligt förenkla för våra hyresgäster att leva klimatsmart. Det ska vara enkelt att göra rätt och det kommer ge effekt. Här har GotlandsHem som hyresvärd möjlighet att med enkla medel skapa förutsättningar för många individer att tillsammans bidra till Region Gotlands, Sveriges och i förlängningen de globala hållbarhetsmålen.

I all innovation ska det också finnas en affärsnytta. GotlandsHem ska bland annat utveckla en hållbar mobilitet kopplat till våra bostadsområden, genom till exempel fordonspooler. På så sätt kan mark friställas som kan användas till annat, exempelvis bostäder. Genom att erbjuda delningstjänster som minskar behovet av att äga saker som sällan används sänks kostnader för enskilda individer och användning av jordens resurser minskar.

Möjligheter till individuell mätning och debitering av avfall från hushållen kan också bidra till bättre avfallshantering vilket är ett utvecklingsområde.

Detta ska bidra till att:

- Minska våra utsläpp under tioårsperioden med 50 procent.
- Fortsätta utveckla energieffektivitet i nyproduktions- och underhållsprojekt samt minska klimatpåverkan genom effektivisering av drift och drifts-ekonomi.
- Minska vattenförbrukningen genom implementering av innovativa lösningar som en del i varje underhålls- och nyproduktionsprojekt.
- Påverka ett klimatsmart beteende som bidrar till affärsnytta.

Delningstjänster

Delningstjänst för verktyg, säkra och anpassade utrymmen för förvaring av cykel och laddning av batteri, möjlighet att tvätta och serva fordon av olika slag är exempel på tjänster och åtgärder som kan erbjudas. Det kan bland annat bidra till bättre folkhälsa, en ökad gemenskap samt möjlighet att bidra till klimatmålen.



