

D nr 1418/22

Version 20220425



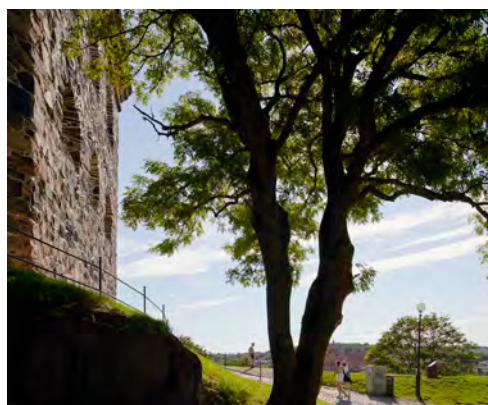
# Statens fastighetsverk *Verksamhetsstrategi 2023–2026*



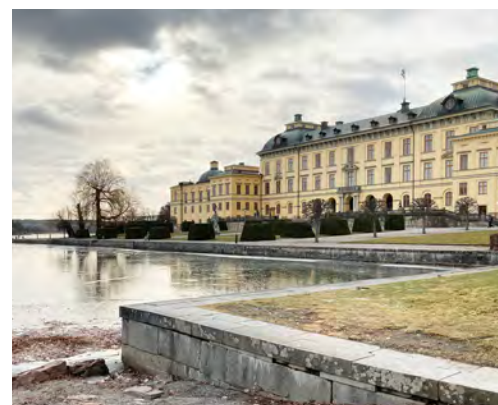
House of Sweden, Washington | Foto: Åke E:son Lindman



Eketorps borg | Foto:SFV



Skansen Kronan | Foto: Bert Leandersson



Drottningholms slott | Foto:SFV



# Historien, nutiden... och de kommande fyra åren

Det sägs att om man inte känner till det förflutna, förstår man inte nutiden och är inte heller lämpad att forma framtiden. På Statens fastighetsverk (SFV) minns vi och har lärt av vår historia. Vi har gjort väldigt stora förändringar de senaste åren och vi fortsätter med ett kontinuerligt förbättringsarbete.

Den fantastiska skatt som SFV har förtroendet att vårda, bevara och utveckla hjälper oss att skriva ny historia för samtid och framtid. Arvet från svunna tider ger oss riktning i vårt dagliga arbete och en nödvändig långsiktighet i våra framtidsplaner. Jag tror att de här vidare perspektiven gör oss väl rustade att möta osäkerhet och förändringar. Vårt sätt att tänka lite längre framåt blir allt mer aktuellt och modernt när hållbarhets- och säkerhetsfrågorna hamnar högt på samhällets dagordning.

Vi har också att lära från de senaste fyra årens utmaningar och interna förändringsarbete för att möta den starka kritik som då riktades mot SFV. Föregående strategiperiod har givit oss viktiga erfarenheter om vikten av god förvaltningskultur för att bygga förtroende. Efter idogt arbete och stor delaktighet från medarbetarnas sida är myndigheten idag på en ny och bättre plats. Vårt anseende hos allmänheten är åter uppe på de nivåer som gällde innan krisen. En stark styrning och intern kontroll är idag lika självklart som att vi med hjälp av certifieringar tagit stora steg framåt för att arbeta mer likartat och systematiskt inom myndigheten. Varje dag försöker vi utveckla verksamheten och göra saker bättre och mer effektivt. Det har varit en fantastisk resa tillsammans med dedikerade och kompetenta kollegor.

Med det som grund välkomnar vi en ny verksamhetsstrategi. Nu riktar vi blicken mot de kommande åren och sätter ett större fokus på vår kärnverksamhet. SFV har ett viktigt samhällsuppdrag i att förvalta och utveckla fast egendom som staten äger och som har eller har haft en väsentlig betydelse för Sverige. Utgångspunkten för vår fastighetsförvaltning är att bevara värden i byggnader, anläggningar, skogs- och jordbruksmarker under mycket lång tid framöver.

Förändrade lokalbehov, nya tekniska lösningar, ökade säkerhetskrav och stärkt krisberedskap ger nya förutsättningar för vår verksamhet. För att lyckas måste vi vara en pålitlig och affärsmässig aktör inom vår bransch. Genom förtroendefull och långsiktig samverkan med hyresgäster, samverkansaktörer och andra intressenter skapar vi de bästa förutsättningarna för att genomföra vårt uppdrag. Kvalitet och hållbarhet, effektivitet och tillgänglighet, kompetens och engagemang är begrepp som vi vill förknippas med.

En annan del i vårt arbete framöver är att fortsätta utveckla de många unika natur- och kulturmiljöer som ingår i vårt uppdrag att förvalta. SFV:s uppgift är att sköta, levandegöra och använda fastigheterna på ett föredömligt sätt så att de också finns kvar till glädje och nytta för kommande generationer. Det ska vi bland annat göra genom att bevara biologisk mångfald i skog och mark och bidra till arbetet med gestaltade livsmiljöer.



Foto: Ida Borg

Med utgångspunkt i de globala målen för en hållbar utveckling i Agenda 2030 kommer vi att helhjärtat arbeta för en hållbar utveckling. Vi ska på olika sätt minska vår klimatpåverkan – från cirkulärt byggande och återbruk till sänkt energiförbrukning och användandet av förnybar energi. SFV har, som en av Sveriges största markägare, goda möjligheter att bidra till hållbar utveckling och klimatanpassningen. Hållbarhetsfrågor i bred mening är också viktiga för våra hyresgäster. Genom att visa framfötterna här vill vi fortsätta att vara en attraktiv värd och förvaltare.

De senaste åren har inneburit en utmaning, men pandemin har även givit erfarenheter som bland annat gjort att nya arbetssätt utvecklats. Distansarbete har blivit vanligare, digitala möten fler och våra arbetsresor färre. Inom SFV finns samtidigt en betydande verksamhet som inte kan genomföras hemifrån.

Den säkerhetspolitiska situationen har förvärrats i och med Rysslands invasion av Ukraina. Det kommer att påverka Sverige för lång tid framöver. Vi behöver säkerställa att myndighetens verksamhet ska kunna upprätthållas även vid höjd beredskap. Detta kräver en omfattande kontinuitetsplanering och en nära dialog med våra hyresgäster för att fånga in deras behov.

De fina resultat som nåddes under den gångna perioden hade inte varit möjliga utan alla kollegors kunskap, engagemang och delaktighet. Nu är det dags att samla krafterna igen, och den här gången under arbetsnamnet SFV 2026. Med vår nya verksamhetsstrategi siktar vi ännu högre:

Vi ska upprätthålla en god förvaltningskultur samtidigt som vi stärker vår långsiktiga fastighetsförvaltning, utvecklar en föredömlig skötsel av kultur- och naturmiljöer och minskar vårt klimatavtryck.

A handwritten signature in blue ink, reading "Ingrid Eiken Holmgren".

Ingrid Eiken Holmgren  
Generaldirektör

# Uppdrag

SFV:s huvuduppdrag är att ansvara för förvaltningen av en viss del av statens fasta egendom, att på uppdrag av regeringen genomföra nybyggnation och ombyggnation för statens räkning samt att förvärva och avyttra fast egendom. Myndigheten ska bidra till ett hållbart byggande och en hållbar förvaltning och verksamheten ska genomföras så att en god resurshållning och en hög ekonomisk effektivitet uppnås. Dessutom förvaltas även ett antal stiftelser och testamentsmedel.

Myndigheten förvaltar fastigheter med stora kultur-, miljö- och naturvärden. Målet för verksamheten är att långsiktigt bevara fastigheternas värden, att uppnå det avkastningskrav som regeringen beslutar samt tillhandahålla ändamålsenliga och konkurrenskraftiga lokaler, mark och anläggningar. SFV ska även uppfattas som en service-inriktad hyresvärd och verka för att de nationella miljö kvalitetsmålen uppnås. Ambitionen är att bedriva hela verksamheten på ett hållbart sätt, ur ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv.

Statens egendomar, slott, parker, regeringsbyggnader, teatrar, museer, kungsgårdar, skogar, fästningar, residens och ambassader utomlands, är en del av vår gemensamma historia och framtid. SFV är ledande förvaltare av statliga byggnadsminnen, förvaltar fastigheter med särskilda krav åt regeringen, statschefen, domstolsverket, utlandsmyndigheterna med flera. Vi är Sveriges mest geografiskt spridda fastighetsaktör och dess största landägare. Dessutom ansvarar vi för några av landets största och mest komplexa projekt för renovering, om- och nybyggnation.

SFV förvaltar, bevarar och utvecklar även cirka 200 besöksmål som speglar landets historia, kultur och utveckling. Det gör myndigheten till Sveriges största förvaltare av besöksmål och därmed en viktig aktör inom landets kultur- och naturturism. Besöksmålen är av stort allmänintresse och ställer krav på att fastigheterna, givet deras förutsättningar, är tillgängliga för så många som möjligt.

En sjundedel av Sveriges mark, exempelvis fjäll, myrar, skogar och jordbruksmarker förvaltas av SFV. I vissa fall är de skyddade som naturreservat. Markinnehavet förvaltas på ett långsiktigt hållbart och klimatanpassat sätt, bland annat så att biologisk mångfald bevaras och renbetesland kan brukas av samer även i framtiden. Högt prioriterat är arbetet med att utveckla marker och föredömligt bruka skog och jord hållbart. SFV tillvaratar skogens produktionsförmåga, förser samhället med förnybar råvara och tillvaratar skogens förmåga att minska klimatbelastningen.

För att klara av de olika verksamhetsuppdragen och de högt ställda kraven behövs engagerade och kompetenta medarbetare. Många uppdrag utförs också med hjälp av konsulter och entreprenader.



Tomarps kungsgård | Foto: Melker Dahlstrand



Skissernas museum | Foto: Peo Olsson



Tynnelsö slott | Foto: Melker Dahlstrand



Roma Kungsgård | Foto:SFV

## SFV i omvärlden

SFV verkar i en föränderlig omvärld och behöver även fortsatt anpassa verksamhet och arbetssätt för att möta förändrade förutsättningar och framtida utmaningar. Den förmågan avgör myndighetens framgång och skapar möjligheter att bidra i samhällsutvecklingen.

Det kraftigt förändrade omvärldsläget våren 2022, kommer att påverka förutsättningarna för verksamheten under hela perioden 2023–2026 på sätt som idag inte kan förutspås. Det är därför viktigt att på olika sätt stärka förmågan att genomföra myndighetens uppdrag i händelse av svåra påfrestningar i samhället. Effekter som materielbrist, ökade kostnader och störningar i viktiga samhällsfunktioner måste kunna hanteras.

Inom fastighetsförvaltningen kommer kraven på bland annat affärsmässighet, hållbarhet och långsiktighet att öka liksom kraven på att vara en kompetent byggherre. Vidare väntas förändringar där allt fler aktörer ser över sina lokalbehov. Hyresgäster kommer att ställa högre krav på till exempel effektivitet, säkerhet, hållbarhet, flexibilitet i avtal och rådgivning. Förvaltningen behöver vara organiserad för att stödja lyhörddhet mot hyresgäster och ha kapacitet att möta hyresgästers behov av ändamålsenliga lokaler men även kunna skapa förståelse och engagemang hos hyresgästerna för de värden som SFV långsiktigt vill utveckla och bevara. En långsiktigt hållbar förvaltning inom jord- och skogsbruk är fortsatt mycket viktigt när klimatpåverkan, biologisk mångfald och ekosystemtjänster kommer allt högre på agendan hos både uppdragsgivare och andra intressenter.

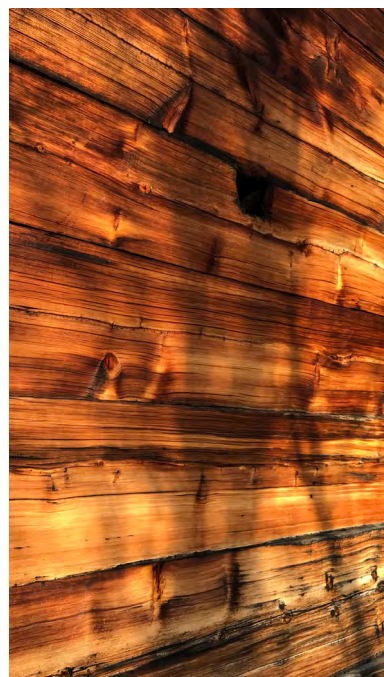
Den tekniska utvecklingen inom digitalisering innebär nya möjligheter och utmaningar för SFV. Digital utveckling blir en allt viktigare förutsättning för verksamhetens utveckling. Förutsättningarna ökar att automatisera manuella rutiner, styra teknisk utrustning, erbjuda förbättrad informationsförsörjning och ge stöd för analyser. Samtidigt uppstår nya hot då antalet angreppsytor ökar som en konsekvens av att allt fler arbetsuppgifter utförs med stöd av den digitala tekniken och systemen blir alltmer integrerade med varandra. Säkerhetsläget i omvärlden har kraftigt och förhållandevis hastigt förändrats under de senaste åren vilket får stora konsekvenser för hur digitala arbetssätt kan utformas. Säkerhet inklusive informationssäkerhet och säkerhetsskydd kommer att behöva prioriteras högt.

Förväntningarna på att effektivt arbeta mot de 17 globala målen för en hållbar utveckling i Agenda 2030 kommer att öka under de kommande åren, inom såväl offentlig som privat verksamhet. Allvaret i situationen med klimatförändringarna, förlusten av biologisk mångfald och fortsatt stor ojämlikhet inom och mellan länder gör att åtgärder vidtas med ytterligare regleringar internationellt, inom EU och nationellt för att snabba på den omställningen. Trenderna är starka inom cirkulär ekonomi, utfasning av fossil energi och ökat fokus på biologisk mångfald. Betydelsen av att vara en föredömlig och ansvarsfull beställare av varor och tjänster förutses också öka när fler intressenter granskar hur risker och redovisning hanteras i leverantörskedjan.





Bullerskydd Hebbes bro, Riddarholmen, Stockholm | Foto: SFV



Björkudden, Ylisuanto | Foto: SFV

### SFV på 2030-talet

SFV:s fastigheter är en stor tillgång i samhällsutvecklingen. Byggnaderna och marken bär vår gemensamma historia och framtid. Det är SFV:s uppgift att på ett föredömligt och hållbart sätt förvalta dessa så att de finns kvar till kommande generationer. Myndigheten har värdesäkrat beståndet. Fastighetsportföljen innehåller de fastigheter som SFV bör äga i enlighet med sitt uppdrag.

SFV arbetar långsiktigt och strukturerat för att minska underskottet gällande bidragsfastigheter och därigenom skapa större möjligheter att vårda och utveckla kulturarvet. Arbetet med att långsiktigt säkra fastigheternas värden har inneburit avveckling av vissa fastigheter. Beståndet av bidragsfastigheter har därigenom minskat.

SFV arbetar systematiskt och långsiktigt med affärsutveckling. Nya sätt att utveckla och finansiera förvaltningen av fastigheterna medför nya möjligheter. Det kan till exempel handla om lösningar för att tillvarata den vilja som finns hos donatorer och andra bidragsgivare att hjälpa till att förverkliga den potential som finns i våra kultur- och naturmiljöer. Ett viktigt fokus i arbetet med att tillgängliggöra natur- och kulturmiljöer är digitala verktyg som möjliggör besök för en mycket bredare målgrupp.

SFV strävar efter att myndigheten senast 2040 ska vara klimatneutral. Detta innebär att verksamheten inte ska generera några nettoutsläpp av växthusgaser. SFV bidrar till klimatomställningen genom att minimera klimatpåverkan i byggprojekt, energieffektivisera, fasa ut fossil energi och öka utbyggnaden av förnybar energi, återveta våtmarker samt göra insatser för att säkra jord- och skogsmarkernas roll som kolsänka samt bedriva ett hållbart skogsbruk som tillhandahåller samhället förnybar råvara.

Behovet av säkra fastigheter har fortsatt att öka. SFV utvecklar och erbjuder fastigheter som uppfyller dessa krav till en bredare krets hyresgäster inom statsförvaltningen.

SFV har hela sitt fastighetsinnehav och byggnadsbestånd med tillhörande information tillgänglig i en digital miljö. I den digitala miljön är informationen sökbar och åtkomlig via virtuella byggnadsmodeller och geografiska objekt. Den digitala miljön används av alla verksamhetsgrenar i SFV för att planera, analysera, utföra och kontrollera arbetsuppgifter. SFV har digitala tekniker som gör det möjligt att hålla en hög informationskvalitet och effektivt utföra arbetsuppgifter. Arbetsuppgifter som tidigare krävde många arbetsmoment är till stora delar automatiserade och moderna digitala tekniker stödjer de administrativa processerna.

Som landets största markförvaltare är SFV ett föredöme när det gäller bevarande av natur- och kulturmiljövärden. Det finns mycket god kunskap om de värden som finns på markerna som SFV förvaltar. Tillsammans med andra aktörer genomförs insatser för att förbättra förutsättningarna för en stärkt biologisk mångfald. Detta sker genom arbete med återvätning av våtmarker, återskapande av biotoper, förändrade brukningsmetoder, restaurerade vattendrag och andra åtgärder.

Utvecklingen av bland annat digitala arbetssätt har lett till att SFV kan hantera verksamhet på distans som tidigare krävde fysisk närvaro i fastigheterna. De digitala arbetssätten har också inneburit att SFV friare kunnat rekrytera medarbetare som tillhör centrala funktioner men med placering över hela landet. SFV sitter framför allt i lokaler inom det egna beståndet, med hållbara och innovativa kontorslösningar.

# Strategiområden

SFV:s huvuduppdrag är indelat i tre strategiområden med tillhörande långsiktiga mål. De långsiktiga målen omfattar

inte alla delar av uppdraget utan är ett uttryck för det som är strategiskt prioriterat under de år som strategin omfattar.

## Långsiktig fastighetsförvaltning

- SFV förvaltar och utvecklar fastigheter på ett långsiktigt hållbart sätt för att säkra dess unika värden. Myndigheten genomför byggprojekt på ett affärsmässigt och effektivt sätt.
- SFV samverkar med hyresgästerna för att uppnå gemensamma mål och utveckla fastigheterna och lokalerna.

- SFV utvecklar och tillhandahåller lokaler för hyresgäster med höga krav på säkerhet och säkerhetsskydd.
- SFV har hållbara leveranskedjor i alla led.
- SFV brukar skog och jord med stor hänsyn till natur- och kulturmiljövärden i enlighet med fastställda strategier.



## Föredömliga kultur- och naturmiljöer

- Kultur- och naturmiljöer bevaras och utvecklas på ett förebildligt sätt som bidrar till nationella mål, inklusive att bidra till bevarande av biologisk mångfald genom naturvårdande åtgärder i skog och mark.
- SFV bidrar till genomförandet av politiken för gestaltad livsmiljö genom hållbar gestaltning.

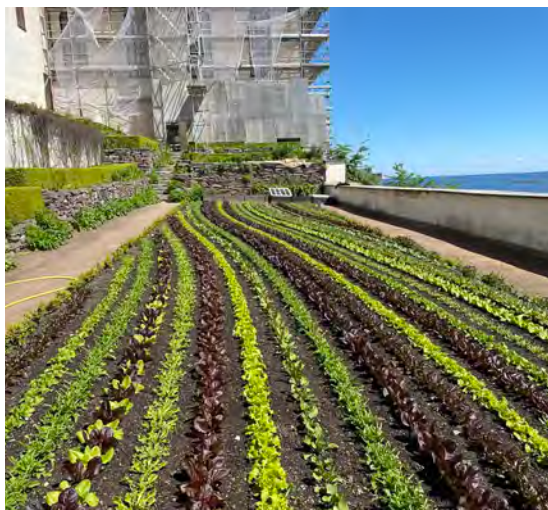
- SFV skapar möjligheter att besöka fastigheterna med stöd av moderna digitala verktyg som erbjuder närvarokänsla i fastigheternas miljö och utformning samt berättelser om fastigheternas historia och arkitektur.



## Minskad klimatpåverkan

- SFV minskar klimatavtrycket i fastighetsförvaltning, byggprojekt, jord- och skogsbruk genom egna initiativ och i samverkan med hyresgäster, leverantörer och andra intressenter.
- SFV arbetar med cirkulärt byggande och är ledande inom återbruk genom att utveckla befintliga byggnader för moderna verksamheter.

- Energiförbrukningen har minskat för att möta regeringens mål för 2030. SFV fasar ut fossil energianvändning i en takt som krävs för klimatneutralitet 2040.
- SFV:s byggnader, mark och vatten används i ökad omfattning för produktion av förnybar energi.
- SFV återskapar våtmarker för att reducera jord- och skogsbrukets klimat- och miljöpåverkan.



Läckö slott | Foto: SFV



Renovering Rosenbad, Stockholm | Foto: Melker Dahlstrand



## Myndigheten Statens fastighetsverk

För att fullgöra SFV:s uppdrag och uppnå målen inom strategiområden tillämpas gemensamma arbetssätt. Myndighetens utveckling kommer att ha följande fokus.

- SFV är en arbetsplats där medarbetare känner engagemang, är delaktiga i verksamhetens utveckling och tar ansvar för sitt arbete. Det finns en kultur där alla känner trygghet, gemenskap och tillit.
- Medarbetare är väl förtrogna med innebörden av en god förvaltningskultur och den gemensamma statliga värdegrunden. Grundläggande myndighetsfunktioner såsom en korrekt hantering och bevarande av information samt ett strukturerat beslutsfattande är en viktig del av detta.
- Det finns en god intern styrning och kontroll. SFV arbetar systematiskt med planering och uppföljning för att ständigt förbättra verksamheten. De olika lednings-

systemen är integrerade i ett övergripande verksamhetsledningssystem.

- SFV har ett förebyggande arbete mot oegentligheter och korruption som är anpassade till myndighetens verksamhet och de risker myndigheten möter.
- SFV har ett systematiskt arbetsmiljöarbete med en nollvision mot arbetsplatsolyckor.
- SFV har centraliserade och standardiserade digitala miljöer som underlättar arbetet och bidrar till ökad effektivitet.
- SFV har ett systematiskt arbete med säkerhet, informationssäkerhet och säkerhetsskydd samt en god förmåga att stå emot påfrestningar och möta förändringar i omvärlden. Medarbetare har kunskap om och förmåga att efterleva de krav som ställs inom säkerhetsområdet.

## Genomförande av verksamhetsstrategin

Denna strategi ska genomföras på ett sätt som involverar alla medarbetare och tar till vara deras kompetens.

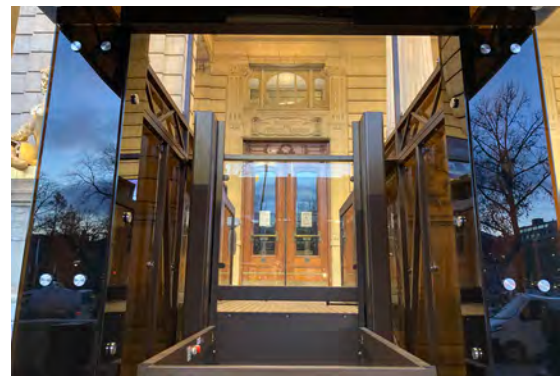
Styrelsen fattar årligen beslut om en verksamhetsplan som ska tas fram och följs upp i en sammanhållen ordning och där behovet av samplanering i myndigheten samt samordning med framtagande av budget och med kompetensförsörjningsarbetet beaktas.

I arbetet med genomförande och uppföljning av strategin ska tydliga och mätbara indikatorer och nyckeltal tas fram för relevanta områden, såsom energieffektivisering, klimatpåverkan, ekonomi, effektivisering och förtroendet för myndigheten.

I arbetet med genomförandet av strategin ska särskilt beaktas behovet av att myndighetens ekonomiska resultat är långsiktigt hållbart.



Gripsholms slott | Foto: Melker Dahlstrand



Dramaten, Stockholm | Foto: SFV



Hävringe | Foto: Melker Dahlstrand

# SFV:s bidrag till Agenda 2030

SFV har identifierat myndighetens väsentliga hållbarhetsfrågor och hur dessa bidrar till de globala målen för en hållbar utveckling. SFV:s arbete stödjer Agenda 2030 och flertalet av de globala målen har i olika grad relevans för myndighetens


arbete. Utifrån SFV:s uppdrag och påverkan har några av målen större betydelse vilket tydliggörs här i verksamhetsstrategin. Vid respektive strategiområde framgår vilka globala hållbarhetsmål som är mest relevanta för området.

## Globala mål med särskild relevans för SFV

## Väsentliga hållbarhetsfrågor för SFV

	<p>Hållbara städer och samhällen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevarande, utveckling och tillgängliggörande av kulturmiljöer samt natur- och kulturmiljövärden</li> <li>• Fysisk tillgänglighet</li> </ul>
	<p>Ekosystem och biologisk mångfald</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markförvaltning, biologisk mångfald och långsiktigt jord- och skogsbruk</li> </ul>
	<p>Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundfokus, ändamålsenliga lokaler och samverkan med hyresgäster</li> <li>• Kompetensförsörjning och ledarskap</li> <li>• God arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande</li> </ul>
	<p>Hälsa och välbefinnande</p>	
	<p>Hållbar energi för alla</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimatanpassning och minskad klimatpåverkan</li> </ul>
	<p>Bekämpa klimatförändringarna</p>	
	<p>Fredliga och inkluderande samhällen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• God förvaltningskultur</li> <li>• Fysisk säkerhet och informations-säkerhet</li> </ul>
	<p>Hållbar konsumtion och produktion</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansvarsfulla inköp</li> <li>• Resurshushållning och livscykel-perspektiv</li> </ul>
	<p>Genomförande och globalt partnerskap</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialog och samverkan för hållbar utveckling</li> </ul>

## Samverkan och effektivisering

	<p>Arbetet för att nå de globala målen för hållbar utveckling behöver ske i samarbete med andra aktörer. Som myndighet ska SFV samverka även av effektiviseringsskäl. För att uppnå effektiviseringar och verksamhetsutveckling deltar SFV därför i relevanta samarbetsforum och nätverk. Samverkan sker inom samtliga strategiområden för att uppnå målen i verksamhetsstrategin.</p>
---	--



# Förvalta och utveckla vårt arv.

Tillsammans har vi många kulturhistoriskt värdefulla fastigheter och miljöer i vårt land. De är en del av vår gemensamma historia och framtid.

Statens fastighetsverk bygger stolthet över statens egendomar, våra nationalbyggnader och fria marker; slott och kungsgårdar, teatrar, museer, ambassader och en sjundedel av Sveriges mark. Vi äger allt detta tillsammans och vår uppgift är att förvalta det på bästa sätt.

Vi ska också se till att bevara byggnadernas själ och karaktär, men samtidigt anpassa dem efter dagens behov och användning – till nytta och glädje för både hyresgäst och allmänhet.

Lika viktigt som att förmedla historien bakom dagens byggnader är att skapa ny byggnadshistoria för morgondagen. På uppdrag av Sveriges regering driver vi därför även nya byggprojekt som på olika sätt representerar vårt land.

SFV förvaltar också statens skog och mark. Det gör vi på ett långsiktigt hållbart sätt, så att biologisk mångfald bevaras och renbetesland kan brukas även i framtiden.

