



# Strategia

2025–2029



# Strategian johdanto

Strategian valmistuessa on talous hiljalleen toipumassa taantumasta. Kiinteistö- ja rakennussektori ovat olleet korkean korkotason ja inflaation kanssa koetuksella. Haastava aika on ollut hyvä stressitesti riskienhallinnalle sekä talouden ja kassan kestävyydelle. Näihin olemme kiinnittäneet erityistä huomiota jo useita vuosia, joten hankalistakin vuosista on selvitty hyvin. Edellisen strategian ollessa nyt päätepisteessä voi todeta, että viisi vuotta sitten asetetut tavoitteet on saavutettu.

Lähtökohtatilanne uuteen strategiakauteen on varsin vahva ja mitään merkittäviä muutoksia linjauksiin ei hallitus ole katsonut tarpeelliseksi tehdä. Strategiaa on valmisteltu alkuvuodesta lähtien operatiivisessa johdossa, hallitus on tehnyt omistajalinjaukset hallitusseminaarissa ja henkilöstö on osallistunut valmisteluun strategiapäivässä. Sitoutuminen on ollut vahvaa eri valmisteluvaiheissa.

Painopisteet on jaettu siten, että liiketoiminta on kannattavaa ja vastuullista, asukkaat ja henkilöstö tyytyväisiä ja ilmastonmuutoksen vaikutukset huomioidaan toiminnassa. Vastuullisuusohjelma viedään osaksi strategiaa ja vastuullisuustavoitteet toimivat työkaluna strategian toteuttamisessa. Jatkossa laaditaan vuosittain erillinen vastuullisuusraportti. Riskienhallinnassa minimoidaan riskit riskikartoituksella ja tulevien vuosien osalle on tehty taloudelliset mallinnukset, jolloin voidaan tarkastella kasvuennustetta ja samalla varmistua, että kasvu on kannattavaa. Kestävä kehitys ja vastuullisuus ovat yhä isommassa roolissa. Vihreä rahoitus on jo arkipäivää, joten vastuullisuus kaikessa toiminnassa saattaa olla tulevaisuudessa jopa edellytys kasvuhakuiselle liiketoiminnalle.

Reilu vuosikymmen taaksepäin yhtiön toimintaa ohjasi tervehdyttämisohjelma ja kun nämä toimenpiteet oli toteutettu, oli aika laatia tulevaan suuntaava strategia. Nyt olemme tästä

ajasta edenneet kolmanteen strategiaan ja toimintamme on vakiintunut kasvujohteiseksi taloudellisen aseman vahvistuessa. Kassavirta on vahvistunut vuosi vuodelta ja päätettyjen linjausten saattamana olemme seilanneet läpi koronan, Ukrainan sodan vaikutukset ja selvinneet suhdanteissa. Jatkossakin pysymme rajatulla toiminta-alueella kotimaassa, kasvumme on hallittua ja säilytämme vahvan talouden sekä vahvistamme kassavirtaa.

Vastuullisuuden ollessa tärkeässä roolissa, luotettavat omistajat ja arvot antavat hyvät suuntaviivat liiketoiminnalle tulevien viiden vuoden ajalle. On ollut hienoa nähdä kehityskäkeleitä ja hallituksen, operatiivisen johdon ja koko henkilöstön sitoutuminen työskentelyyn yhtiön parhaaksi.



***Vastuullisuus, luotettavat omistajat ja arvot antavat hyvät suuntaviivat liiketoiminnalle, hallituksen puheenjohtaja Eemeli Kajula ja toimitusjohtaja Jarmo Kuosa toteavat tyytyväisinä.***

# Toiminta-ajatus

KAS asunnot on vastuullinen, valtakunnallinen vuokra-asuntotoimija. Toimintamme perustana on luoda hyvät edellytykset vuokraustoiminnalle siten, että rahoitusrakenne, talous, kiinteistökanta ja vuokrausaste ovat kestäväällä pohjalla. Tarjoamme asukkaille eri elämäntilanteisiin turvallista, viihtyisää ja kohtuuhintaista asumista.

## VISIO

KAS asunnot on vakavarainen, luotettava ja vastuullinen toimija. Asunnot vastaavat asukkaiden tarpeita ja luovat turvallista asumista.

## MISSIO

Luotettavaa, viihtyisää ja kohtuuhintaista asumista

### TOIMINTAMME PERUSTUU ARVOIHIN



#### LUOTETTAVUUS

Luotettava kumppani



#### TURVALLISUUS

Turvallista asumista



#### VASTUULLISUUS

Taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu

# Toimintaympäristö

**KAUPUNGISTUMINEN** lisää vuokra-asuntojen kysyntää. Eryteisesti kysyntä on pysynyt korkeana kasvukeskuksissa, missä työpaikkoja, opiskelupaikkoja ja palveluita on runsaasti. Yliopistokaupungit vetävät puoleensa opiskelijoita, mikä lisää erityisesti pienten asuntojen kysyntää. Etätyöskentelyn myötä kysyntä on lisääntynyt myös isommille asunnoille. Työperäinen muutto-liike suurimpiin kaupunkeihin kasvattaa merkittävästi vuokra-asuntotarvetta.

**KOTITALOUKSIEN KOON PIENENEMINEN** lisää vuokra-asumisen kysyntää. Pienet, yhden ja kahden hengen, taloudet ovat kasvussa ja niiden osuus on 78 prosenttia Suomen kotitalouksista. Asuntotuotannossa tulee jatkossa huomioida eri ikäisten yksinasuvien erilaiset tarpeet. Eryteisesti yksin asuvien määrä kasvaa.

**DIGITALISAATIO** on tuonut asunto-markkinoille uusia palveluja. Datan hyödyntäminen ja älykäs analytiikka tarjoavat tulevaisuudessa nykyistä parempia työkaluja vuokraustoiminnan optimointiin. Teknologian kehittyminen tuo uusia mahdollisuuksia älykotien ja energiatehokkaiden ratkaisujen muodossa parantaen asumisviihtyvyyttä ja lisäten asuntojen houkuttelevuutta.

**KESTÄVÄ KEHITYS** ja energiatehokkuus nousevat tärkeämpään rooliin asumisessa. Energiatehokkuusvaatimusten kiristyminen ja ympäristötietoisuuden lisääntyminen ohjaavat kiinteistöjen ylläpitoa ja rakentamista kestäväen kehityksen periaatteiden mukaisiksi. Tämä nostaa rakennuttamisen kustannuksia, mutta samalla lisää vähemmän ympäristöä kuormittavien asuntojen tarjontaa.



# Strategiset painopisteet

## LIIKETOIMINTAA KANNATTAVASTI JA VASTUULLISESTI

Strategian onnistumista tukee luotettava omistajajohja, osaava henkilöstö, vahva oma pääoma ja optimaalinen rahoitusrakenne. Kannattava liiketoiminta mahdollistaa vastuullisen kasvun. Strategiakaudelle on laadittu taloudelliset ennusteet, joita päivitetään säännöllisesti. Yhtiön päätösvaltaa käyttävä A-osakesarja säilyy kuntien omistuksessa, mikä antaa hyvät edellytykset toiminnalle. Omistajille arvoa syntyy omistajaohjauksen kautta, jolloin lähtökohtana on kohtuuhintainen asuminen ja osakkeen arvonnousu.

## KESTÄVÄ ASUMINEN

Kiinteistöjen ylläpidossa ja rakennuttamisessa huomioidaan kestävä kehitys, elinkaariajattelu ja energiatehokkuus. Kiinteistöissä hyödynnetään energiaa säästäviä ratkaisuja. Lämmityksen, sähkön ja veden käyttöä seurataan ja analysoidaan optimoimalla kiinteistöjen kulutusta. Asukkailla mahdol-

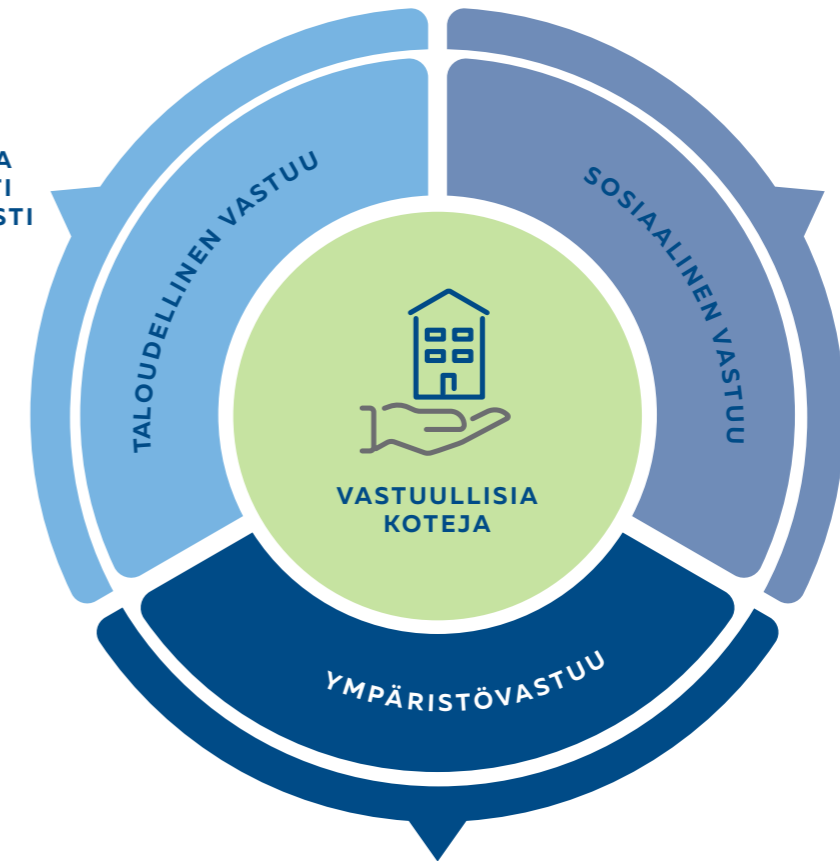
listetaan asianmukaiset kierrätysmahdollisuudet ja selkeät lajitteluohjeet. Rakennuttamisessa suositaan ympäristöystävällisiä, uusiutuvia ja vastuullisesti tuotettuja rakennusmateriaaleja.

## TYTYTYVÄISET ASUKKAAT JA HENKILÖSTÖ

Laadukkaalla asiakaspalvelulla ja selkeällä viestinnällä saavutetaan hyvä asukastyytyväisyys. Tarjoamme asuntoja, jotka vastaavat asukkaiden elämäntilanteisiin ja asumistarpeisiin mahdollisimman hyvin. Uudistustoiminta, kiinteistöjen suunnitelmallinen ylläpito ja peruskorjaukset mahdollistavat asuntojen hyvän vuokrattavuuden ja kohtuuhintaisen vuokratason. Yhtenäiset käytännöt, selkeät prosessit ja digitalisaation hyödyntäminen asiakaspalvelussa edistävät työntekijöiden sekä asukkaiden tyytyväisyyttä. Henkilöstön tyytyväisyyttä ja motivaatiota edistetään panostamalla työterveys- ja työhyvinvointipalveluihin sekä koulutustarjonnalla.

## VASTUULLISUUSOHJELMA JA -RAPORTOINTI OSANA STRATEGIAA

LIIKETOIMINTAA  
KANNATTAVASTI  
JA VASTUULLISESTI



TYTYTYVÄISET  
ASUKKAAT JA  
HENKILÖSTÖ

KESTÄVÄ ASUMINEN

# Riskianalyysi

Riskienhallintamme perustuu hyvän hallintotavan mukaisiin ohjeisiin sekä strategia- ja vuosisuunnitteluprosessiin kuuluvaan riskikartoitukseen. Omaisuus-, vastuuvahinko- ja keskeytysriskit on suojattu täysarvovakuutuksilla ja ennaltaehkäisevällä turvallisuustyöllä. Riskirekisteriä kartoitetaan ja ylläpidetään säännöllisesti.



## STRATEGISET RISKIT

vuokrausaste, vaihtuvuus,  
vuokrasaattavat



## OPERATIIVISET RISKIT

henkilöstön riittävyys,  
osaaminen, tietoturvariskit



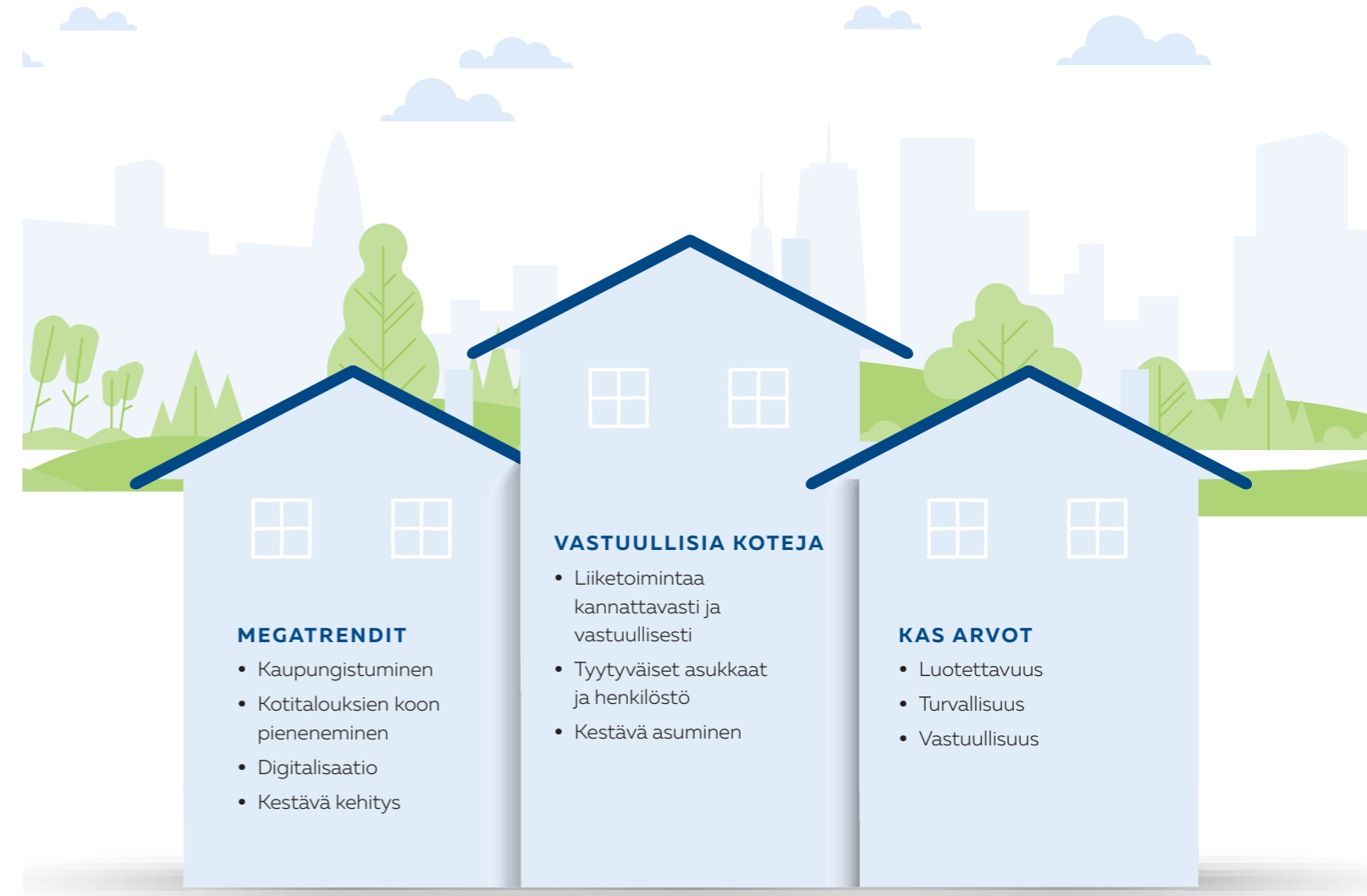
## RAHOITUSRISKIT

korkoriskit



## VAHINKORISKIT

kiinteistöjen tulipalot ja  
vesivahingot



# Tavoitteet ja avainmittarit



## TAVOITE



## AVAINMITTARI

### LIIKETOIMINTAA KANNATTAVASTI JA VASTUULLISESTI

- Kannattava liiketoiminta
- Hallittu kasvu
- Optimoidut rahoitusratkaisut

- EBIT > 20 %
- Omavaraisuusaste > 25 %
- Lainojen hoitokate > 1,0

### TYTYTYVÄISET ASUKKAAT JA HENKILÖSTÖ

- Uusia kohtuuhintaisia asuntoja
- Kiinteistöjen suunnitelmallinen ylläpito
- Asukastyytyväisyys
- Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen

- Uudiskohteiden aloituksia 110 asuntoa/vuosi
- Peruskorjauskohteita 3 kpl/vuosi
- Vuokrausaste > 97 %  
Vaihtuvuus < 27 %
- Henkilöstön tyytyväisyys  $\geq 4$

### KESTÄVÄ ASUMINEN

- Energiatohokkaat ratkaisut
- Kiinteistöjen hiilineutraali energia
- Tehokas kierrätys

- Energiakulutus alenee 5 % strategiakaudella, kWh/rm<sup>3</sup>
- Kiinteistösähkö hiilineutraalia Lämmitysmuodon muutos hiilineutraalimmaksi 2 kohdetta/vuosi
- Yhdyskuntajätteen kierrätysaste > 50 %



Toinen linja 14 – 00530 Helsinki – [www.kas.fi](http://www.kas.fi)