

## **Affärsplan 2016**

### **Stockholmshem**

# Detta är Stockholmshem

## Affärsplanens syfte

Affärsplanen är Stockholmshems övergripande dokument för styrning och uppföljning. I planen beskrivs inriktningen för bolagets verksamhet med utgångspunkt från affärsidé och vision, en omvärlds- och nulägesanalys samt de direktiv som kommunfullmäktige lämnat i budgeten för kommande år. Bolaget har därutöver beaktat de kompletterande direktiv som lämnas i stadens övriga styrdokument.

Affärsplanen tas fram i en anpassad modell av stadens och koncernens integrerade system för ledning och uppföljning av verksamhet och ekonomi (ILS). Därmed säkerställs kopplingen mellan ägarens direktiv och mål och bolagets planering.

Affärsplanen delas in efter företagets kundnära verksamhetsområden. Planen hålls på en relativt konkret nivå i syfte att ge bra förutsättningar för uppföljning i bolaget. Ytterligare konkretiseringar av verksamhetens mål och aktiviteter finns i Områdesplaner respektive Enhetsplaner.

## Affärsidé och vision

Stockholmshem har sedan tidigare formulerat en långsiktig affärsidé för att ge en ram för verksamheten. Affärsidén är att:

- Äga och hyra ut bostäder och lokaler i Stockholm.
- Skapa bästa möjliga förhållanden för hyresgästerna så att långa och goda hyresgästrelationer främjas.
- Förvalta och utveckla fastigheterna så att god tillväxt i värde och kassaflöde uppnås.

## Sammanfattning av ägardirektiv för 2016

Kommunfullmäktige lägger fast bolagsordningen för alla bolagen i koncernen Stockholms Stadshus AB och preciserar därmed det kommunala ändamålet med bolagens verksamhet. Med sikte på att uppnå Vision 2040 lämnas till bolagen de årliga ägardirektiven i kommunfullmäktiges budget, i enlighet med de fyra övergripande inriktningsmålen:

- ett Stockholms som håller samman
- ett klimatsmart Stockholm
- ett ekonomiskt hållbart Stockholm
- ett demokratiskt hållbart Stockholm

## Gemensamt för bostadsbolagen

De kommunala bostadsbolagens huvudsakliga uppgift är att bygga och förvalta goda bostäder och därmed bidra till stadens bostadsförsörjning. I sitt bestånd ska bolagen äga bostäder som kan efterfrågas av alla stockholmare. Bolagen utgör en stor del av stadens och stockholmarnas samlade förmögenhet och måste därför skötas på ett allmännyttigt och affärsmässigt sätt som kommer alla stockholmare till del. Bolagen har också en viktig uppgift att fylla avseende positiv stads- och centrumutveckling i framför allt de stadsdelar där de äger stora bestånd. Detta ska ske både genom ett socialt ansvarstagande i enlighet med ägarens direktiv samt genom fysiska åtgärder. Miljö-, barn- och jämställdhetsperspektiv ska tillämpas i nyproduktion och förvaltning. Bolagen ska aktivt arbeta mot segregation.

## AB Stockholmshem, bolagets mål och uppgifter

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

Hyresgästerna ska erbjudas boendeinflytande och inflytande i bolaget. Möjligheten att sprida projektet ”Hållbara Hökarängen” samt Skarpnäckslyftet ska studeras under planeringsperioden. En ny strategi för hyressättning för förenings- och kulturlokaler ska fastställas.

Inom ramen för det allmännyttiga uppdraget ska bolaget bistå SHIS (tidigare Stiftelsen Hotellhem) i dess verksamhet och i byggandet av bostäder SHIS är Stockholms stads bostadssociala resurs med uppdraget att tillhandahålla bostäder för stockholmare som av olika sociala och/eller ekonomiska skäl inte kan få en egen lägenhet på den ordinarie bostadsmarknaden. Med hänsyn till bolagets samhällsekonomiska kostnader ska ett socialt bokslut upprättas.

## Ägardirektiv för 2016-2018, bolaget ska:

### *Ett Stockholm som håller samman*

- aktivt bidra till stadens höjda målsättningar för bostadsbyggandet
- hyresbostäder med hyror som även unga, studenter och andra grupper med svag ställning på bostadsmarknaden har råd att efterfråga
- aktivt arbeta för att utveckla ytterstaden i nära samråd med de boende
- erbjuda hyresgästerna möjlighet att påverka grad av standardhöjning i samband med upprustning
- bistå SHIS i dess verksamhet och i byggandet av bostäder inom ramen för stadens bostadsförsörjningsansvar
- utreda, planera och genomföra en omlokalisering av bolagets huvudkontor till Skärholmen
- årligen skapa minst 100 genomgångsbostäder i SHIS regi för prioriterade

grupper i avvaktan på att en handlingsplan för en långsiktig hållbara bostadsförsörjning är framtagen och implementerad

#### *Ett klimatsmart Stockholm*

- ta fram en målsättning för effektivare energianvändning i bostadsbeståndet
- arbeta aktivt för insamling av matavfall

#### *Ett ekonomiskt hållbart Stockholm*

Resultat/ägarkrav Mnkr	2015	2016	2017	2018
Resultat efter finansnetto	330	380	380	400
Investeringar	2 021	1 971	1 821	2 230

### **Bolagets planering för 2016 inom respektive inriktningsmål**

#### ***Ett Stockholm som håller samman***

Då tillgången på bostäder inte motsvarar behovet i Stockholm har bolaget ett viktigt uppdrag i att kommande år fördubbla takten för nyproduktionen. För 2016 beräknas 578 bostäder påbörjas vilket är i linje med direktivet om att aktivt bidra till den fördubblade bostadsproduktionstakten 2019. Under 2016 färdigställer bolaget ett studentbostadsprojekt i Älvsjö med 279 lägenheter. Bolaget planerar för hur organisationen kring förvaltningen av studentbostäder ska utformas, så att bostäderna bidrar till att möjliggöra rimliga hyror för hyresgästerna.

I början av 2015 justerades godkännandereglererna i syfte att Stockholmshem ska vara en möjlig hyresvärd för så många stockholmare som möjligt. Under 2015 infördes kompiskontrakt för unga mellan 18 och 25 år. Under 2016 vidareutvecklas konceptet och även kompiskontrakt för personer över 65 år införs. Genom att bidra i arbetet med att förmedla försöks- och träningsbostäder sänker Stockholmshem trösklarna för de som har svårt att komma in på bostadsmarknaden. Bolaget har också ett särskilt viktigt uppdrag att vara hyresvärd för SHIS (Stiftelsen Hotellhem i Stockholm). Enligt den strategi som tagits fram ska minst 100 genomgångsbostäder skapas årligen för SHIS räkning. För 2015 färdigställs 102 lägenheter i Skärholmen och under 2016 färdigställs 162 lägenheter i Västertorp för SHIS.

Bolaget ska även bidra till att tillhandahålla bostäder till prioriterade grupper, såsom nyanlända, ensamkommande flyktingbarn med flera. Vidare ska jämställdhetsarbetet vidareutvecklas inom bolaget och ett genus- och antirasistiskt perspektiv ska integreras i verksamheten med särskilt fokus i de kundnära rollerna.

Ett arbete som rör ytterstaden är planeringen inför bolagets flytt av huvudkontoret till Skärholmen. Ambitionen med flytten är bolaget ska bidra positivt till Skärholmens utveckling. En intern projektorganisation är tillsatt och planering och arbete intensifieras under 2016.

Bolaget har en strategi för ackvisitionsarbetet vilken innebär att långsiktigt och årligen producera cirka 1 000 bostäder fördelat enligt följande: 500 ”vanliga” bostäder med en blandning av storlekar, 300 bostäder inom konceptet för Stockholmshusen samt 100 bostäder vardera åt SHIS respektive student- och ungdomsbostäder.

Bolaget bedriver tillsammans med Svenska Bostäder, Familjebostäder, stadsbyggnads- och exploateringskontoret ett arbete med att ta fram ett koncepthus anpassade till Stockholmsförhållanden. Arbetet påbörjades under hösten 2014 och en projektplan tagits fram och förankrats. Under tertiäl 2, 2015 godkände Stockholmshems styrelse genomförandet av upphandling och utveckling av Stockholmshusen. Målet är att byggstarta ett första testhus 2017.

Stockholmshem arbetar kontinuerligt för att bidra till stadens mål gällande förmedling av försöks- och träningslägenheter. Målet för 2016 är satt till cirka 150 stycken.

Stockholmshem verkar för att främja jämställdhet och etnisk mångfald i arbetet samt för att förhindra diskriminering. För att bli en mer attraktiv arbetsgivare kommer arbetet med bemötande- och mångfaldsfrågor vara i fokus och jämställdhets- och mångfaldsfrågor kommer att integreras i utbildningsåtgärder för chefer och medarbetare. Stockholmshem genomför ett flertal enkäter till såväl hyresgäster som personal. Det är ambitionen att vid 2016 års förfrågningar utforma enkäten med ett genus- och jämställdhetsperspektiv i syfte att synliggöra eventuella ojämlikheter mellan kvinnor och män/pojkar och flickor. Stadsledningskontoret och Stockholms Stadshus AB kommer också att bistå i utvecklingsarbetet genom att anordna utbildningar.

För att attrahera morgondagens arbetskraft öppnar också bolaget för att ta emot fler sommarungdomar och praktikanter från gymnasie- och yrkesskolor. Stockholmshem kommer även fortsättningsvis att erbjuda ett flertal praktikplatser till långtidsarbetslösa, nyanlända och personer med funktionsnedsättning via Jobbtorg Stockholm. I samarbete med Jobbtorg kommer bolaget även att erbjuda långtidsarbetslösa tidsbegränsad anställning.

Stockholmshem verkar för att främja jämställdhet och etnisk mångfald i arbetet samt för att förhindra diskriminering. För att bli en mer attraktiv arbetsgivare kommer arbetet med bemötande- och mångfaldsfrågor vara i fokus. Jämställdhets- och mångfaldsfrågor integreras i utbildningsåtgärder för chefer och medarbetare under den kommande treårsperioden. Vid rekrytering eftersträvas mångfald och vid intervjuer används kompetensbaserad intervjueteknik för att minimera risken för diskriminering.

I och med det ökande bostadsbyggandet förväntas konkurrensen om arbetskraften inom bygg- och förvaltningssektorn öka inom Storstadsregionen. Stockholms hem kommer därför börja arbeta aktivt med "Employer branding".

Under hösten 2015 började en civilingenjör sin anställning som trainee inom ramen för stadens program, traineetjänsten är placerade på nyproduktionsenheten. Som ett ytterligare steg för att öka intresset för fastighetsbranschen hos teknikintresserade ungdomar och samtidigt marknadsföra företaget ytterligare tar Stockholms hem emot praktikanter från Tekniskprången. Tekniskprången är ett nationellt projekt som drivs av Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien i samarbete med näringslivet. Deltagande i Tekniskprången är en långsiktig satsning för kompetensförsörjning inom branschen då ingenjörer är en yrkeskategori som det ser ut att bli brist på i framtiden

### ***Ett klimatsmart Stockholm***

Ur ett miljöperspektiv är byggandet av nya bostäder och förvaltningen av bolagets bostäder viktiga utvecklingsområden. Slutresultatet från såväl nyproduktion som ombyggnader måste bli långsiktigt hållbara. Framöver kommer underhållsprojekten därför i ännu större utsträckning att utgå från de enskilda fastigheternas tekniska behov. Vidare ska bolaget vid nyproduktion - och där det är tillämpligt vid större ombyggnationer - planera för säkra cykelparkeringar, laddplatser för elbilar och uppmuntra och arbeta för att möta de boendes önskan om nära stadsodling. Vid nyproduktion ska en livscykelanalys göras för att säkerställa den långsiktiga hållbarheten.

I bygg- och renoveringsupphandlingar ställs hundraprocentiga krav på att miljö- och hälsofarliga ämnen inte ingår. Därtill ska - inom ramen för arbetet med CSR-strategin - ställas utökade sociala krav vid upphandling. Utformning och kravställningar görs tillsammans med systerbolagen och Stockholms Stadshus AB.

Stockholms hem ansvarar för att hyresgästerna har en god boendemiljö, utan giftiga material, med god ventilation och radonhalter som ligger under riktvärdet. Arbetet med att vidareutveckla arbetsrutinerna för att säkerställa att bolaget lever upp till ägardirektiv och lagkrav inom området är prioriterat.

Stockholms hem arbetar systematiskt med att minska fastigheternas miljöpåverkan. I det årliga budgetarbetet redovisas underhållsplaner i vilka målsättningar och aktiviteter på området anges för fastigheterna.

Utöver inköpt fjärrvärme används energi från förnyelsebara källor såsom sol, vind och vatten samt en mindre mängd pellets. Därtill planeras investeringar i solcellsanläggningar i samband med om- och nybyggnation.

Stockholms hem deltar i samverkan med Stockholms stad i EU-projektet GrowSmarter, som pågår under perioden 2015-2019. Stockholms hem ska införa ett antal smarta energilösningar vid Valla Torg i Årsta tillsammans med en total upprustning av områdets 302 lägenheter vilket innebär betydande investeringar,

men även viktiga erfarenheter som kan användas i kommande ombyggnadsprojekt.

Under 2016 fortsätter arbetet med att utveckla formerna för det förebyggande arbetet avseende de tekniska installationerna i fastigheterna. Därtill utvecklas formerna för styrning och uppföljning av energiförbrukning.

Stockholmshems hyresgäster ska känna att det är lätt att agera miljövänligt i sitt boende. Under 2015 har ytterligare knappt 1 000 av Stockholmshems hushåll kunnat börja sortera sitt matavfall genom optisk sortering. Arbetet pågår just nu med att planera för ytterligare anslutningar 2016. Drygt 600 hushåll beräknas kunna ansluta sig under första kvartalet 2016. För att nå stadens mål om 70 procent matavfallsinsamling 2020 behöver bolaget säkerställa att frågan även framöver är fortsatt prioriterad.

### ***Ett ekonomiskt hållbart Stockholm***

Stockholmshem ska ha en ekonomi som är långsiktigt hållbar. En stor utmaning är att producera långsiktigt hållbara bostäder av god kvalitet i hög takt och till så låga kostnader som möjligt. För att lyckas med detta pågår just nu ett arbete med att ta fram ett koncept som anpassat till stockholmshemförhållanden. Arbetet sker gemensamt med Svenska Bostäder, Familjebostäder, Stadsbyggnads- och Exploateringskontoret och målet är att byggstarta cirka 500 i ett första test 2017. Under tertial 2 2015 godkände Stockholmshems styrelse genomförandet av upphandling och utveckling av Stockholmshusen.

Under året har arbetet med att synkronisera Stockholmshems verksamhets-, budget- och treårsplanering samt bolagets uppföljningsarbete fortsatt. Att koppla ihop budget och verksamhetsplanering bidrar till goda möjligheter att prioritera mellan olika åtgärder. Som en konsekvens av att bolaget bedriver flera större moderniserings- och nyproduktionsprojekt krävs framöver en hårdare prioritering och ett större fokus på ekonomiskt effektiva åtgärder. En viktig utmaning är därför att vidareutveckla den ekonomiska styrningen för att nå en effektivare resurshantering. Ambitionen är att få en tydligare styrning och uppföljning på enhetsnivå för att möta ägarens ekonomiska förväntningar. Bolaget ska ha starka kassaflöden som är konkurrenskraftiga, vilket ger bolaget handlingsutrymme och minskar behovet av lånefinansiering av investeringar. Bolagets enhetschefer involveras därför i ytterligare högre grad i planerings- och uppföljningsarbetet inför 2016.

### ***Ett demokratiskt hållbart Stockholm***

Att bo i hyresrätt ska vara enkelt och smidigt, men det ska också finnas möjlighet att påverka sitt boende. Stockholmshem har avtal om samarbete med Hyresgästföreningen. Det är viktigt för bolaget med en god relation till Hyresgästföreningen, men det förutsätter att även Hyresgästföreningen ser att detta är viktigt. Vi arbetar förutom tillsammans med Hyresgästföreningen också med att utveckla vår direktdialog med våra boende.

Ett av våra fokusområden är att vidareutvecklar processen för hyresgästinflytande i samband med större ombyggnationer. Arbetet kommer att medföra att information samt dialog med hyresgästerna och deras möjlighet till inflytande i samband med upprustningar fortsätter att utvecklas.

En viktig del av Stockholmsshems arbete är de särskilda stadsutvecklingsprojekt som pågår i utvalda ytterstadsdelar. Efter tre år avslutades nu projektet Hållbara Hökarängen och övergick i ordinarie förvaltning.

Stockholmshem bedriver ett större stadsdelsutvecklingsprojekt i Bagarmossen; Bagarmossen SmartUp. Utgångspunkten är att ta tillvarata, stötta och stärka befintliga kvaliteter och det lokala engagemanget. Projektets arbetar med satsningar inom de tre områdena; ett levande centrum, kreativitet och entreprenörskap samt stadsodling. Bland annat ska projektet bidra till ett mer levande centrum där de boende ska ha tillgång till bra närservice både på dag- och kvällstid. Bolaget fortsätter arbetet med att vidareutveckla och anpassa konceptet samt ser över hur utvecklingsprojektet kan spridas ytterligare i ytterstaden och då med särskilt fokus på att få hyresgästernas deltagande för att stärka demokratin.

Ett motsvarande stadsdelsutvecklingsprojekt håller på att starta upp i Skärholmen som ett led i arbetet med att flytta Stockholmsshems huvudkontor till stadsdelen.



## Stockholmsshems verksamhetsområden

Med affärsidén som grund har Stockholmshem formulerat en ny långsiktig vision för verksamheten. Visionen betonar primärt vad företaget erbjuder hyresgästerna men ger också vägledning i det interna arbetet.

- Stockholmshem ska erbjuda alla hyresgäster ett boende som på alla sätt är Välkomnande, Bekvämt och Tryggt. Varje dag.
- Det förutsätter att vi agerar med Vänlighet, Närvaro, Inlevelse och Ansvar – såväl mot kunder som mot varandra inom bolaget.
- Verksamheten ska präglas av Samarbete, Struktur, Effektivitet och Lärande för att stödja arbetet med att leverera vårt varumärkeslöfte till kunderna – våra hyresgäster.

## Tendenser i omvärlden

Efterfrågan på hyresrätter inom Stockholms stad fortsätter att vara mycket hög med en kraftigt ökande befolkning. Ett stort – och fortsatt ökande - antal personer står i bostadskön. Stockholms stad bedöms passera en befolkning på 1 miljon år 2020. Inflyttningen är fortsatt hög och störst i gruppen 25-44 år. Inom denna grupp finns en stor efterfrågan på hyresrätter och många i åldersgruppen flyttar in i nyproducerade hyresrätter.

Bostadsbyggandet i Stockholmsregionen har ökat jämfört med tidigare år. Trots det ökade byggandet ger nuvarande marknadsläge med stor efterfrågan Stockholmshem goda möjligheter att hålla en hög takt i nyproduktion och att fortsätta att utveckla det befintliga beståndet.

Stockholmsshems uppdrag att bistå SHIS i dess verksamhet och i byggandet av bostäder kvarstår. SHIS uppdrag är att tillhandahålla bostäder för stockholmare som av olika sociala och/eller ekonomiska skäl inte kan få en lägenhet på den ordinarie bostadsmarknaden. Utöver detta ställer den uppkomna flyktingsituationen stora krav på att kunna erbjuda boenden, både på mycket kort sikt, men även på längre sikt.

Fortfarande kvarstår det osäkerheter kring hyressättningen och det pågår en rad initiativ och utredningar som kan komma att påverka förutsättningarna för byggande och förvaltning. Under året återupptogs emellertid arbetet mellan representanter från Hyresgästföreningen, allmännyttan i Stockholm och Fastighetsägarföreningen för att nå en mer transparent och systematiserad hyressättning. Målet är att skapa en hyressättning där en tydlighet och förutsägbarhet finns. Detta underlättar och bidrar till ökad nyproduktion men ger också klara spelregler för framtida förvaltning och ägande.

## Processer

Bolaget arbetar utifrån en processinriktad verksamhetsstruktur. Detta innebär att processkartläggningar görs över de flöden som förekommer inom verksamheten. Där definieras vilka enheter - roller - funktioner som är berörda och vilka uppgifter som faller inom respektive verksamhetsområde. Syftet är att få en tydlig koppling mellan verksamhetens uppdrag och de mål som är uppsatta. Alla ägardirektiv och mål inarbetas i aktuell process för genomförande och uppföljning.

Bolaget har identifierat tio verksamhetsprocesser. Dessa utgör grunden för bolagets arbetssätt, styrning, planering och uppföljning av verksamheten. De är:

- Nyproduktion av bostäder och lokaler
- Säkra och funktionella fastigheter
- Skötsel av gårdar
- Fint hemma
- Uthyrning
- Reparation och fastighetsservice
- Hyresgästinflytande och områdesutveckling
- Underhåll
- Störningar och andra avvikelser
- Stöd- och ledningsprocesser

### 1. Nyproduktion av bostäder och lokaler

Nyproduktion innefattar planering och byggande i enlighet med ägarens direktiv för hela processen från projektidé och markförvärv till byggande och överlämning till förvaltningen av de nya byggnaderna. Grunden för verksamhetsområdet är att aktivt arbetet med projektportföljen med samtliga projekt som befinner sig i olika skeden av processen.


















Fokus inom Stockholmshems interna utvecklingsarbete ligger på dels överlämning mellan olika roller inom företaget, dels på förbättrat kundbemötande. Viktigt är också en ökad tydlighet kring tidiga skeden av processen samt att säkerställa kundfokus i överlämning till förvaltning med ett minimum av garantifel.

Stockholmshem har under 2015 stärkt och kommer under 2016 ytterligare förstärka organisationen för att säkra en hög och ökande takt i nyproduktionen för att till år 2019 årligen produktionsstarta 1 000 bostäder. Företaget arbetar också aktivt för att utveckla samarbetet mellan bygg, marknad och förvaltning, bland annat i samband med utvecklingen av Stockholmshems standard. Nya arbetssätt i tidiga skeden och i skedet när nyproduktionen överlämnas till förvaltning har provats under 2015 och kommer under 2016 implementeras i samtliga projekt. Bolaget kommer under 2016 fortsätta arbetet att tillsammans SB, FB och stadens förvaltningar driva det gemensamma projektet Stockholmshusen, i syfte för att öka antalet byggstarter. Vidare kommer bolaget

tillsammans med SB och FB öka samarbetet med ackvition av nya byggrätter.

*Symboler visar om indikatorer har utarbetats på bolaget (S) eller om det handlar om indikatorer som lämnats av koncernstyrelsen (Stadshustorn) och kommunfullmäktige (S:t Erik). Vidare redovisas kortfattat viktiga utmaningar inför 2015 inom respektive verksamhetsområde.*

*Ambitionen är att hålla målen på en konkret nivå för att göra de viktigaste prioriteringarna tydliga internt i företaget.*

Företagsmål	Indikatorer	Årsmål
 En hög takt i nyproduktion av affärsmässiga projekt ska upprätthållas	 Antal möjliga bostäder i projektidéer, st	2 000
	 Antal planerade bostäder i projektportfölj, st	2 500
	 Antal påbörjade bostäder	500 st
	 Antal påbörjade hyresrätter	500
	 Antal färdigställda lägenheter	600
 Nyproduktionen ska ge förutsättningar för resurseffektiv förvaltning	 Beräknad energianvändning i nyproduktion av kategoribostäder, kWh/kvm a-temp år	65
	 Beräknad energianvändning i nyproduktion av vanliga bostäder, kWh/kvm a-temp år	55
 Stadens behov av kategoribostäder för prioriterade målgrupper ska säkerställas	 Antal färdigställda studentbostäder	279 st
 Stockholmshem ska alltid skapa attraktiva och goda boendemiljöer	 Kundnöjdhet i nybyggda bostäder efter två år (NKI-snitt)	65
	 Kundnöjdhet vid inflyttning i nybyggda bostäder (NKI-snitt)	72
	 Maximalt antal fel per bostad i besiktningssprotokoll, st	1
	 Andel av stadens egna nyproducerade byggnader fuktsäkerhetsprojekteras enligt ByggaF eller motsvarande	100 %
	 Andel bygg- och anläggningsentreprenader i stadens regi som uppfyller stadens krav avseende användning av Byggarubedömningen (BVB)	100 %

#### Aktiviteter

För att kostnadseffektivt producera nya bostäder utvecklas ett konceptus tillsammans med systerbolagen och andra aktörer i Stockholm.

Nytt systemstöd utvecklas för Stockholmshems standard (projekteringsanvisningar) och uppdatering av innehållet i standardens olika avsnitt tidsätts.
















## Aktiviteter


Förbättrad överlämning till förvaltningen med fokus på optimal teknisk förvaltning och hantering av garantiärenden efter överlämning till förvaltningen.

## 2. Säkra och funktionella fastigheter

Säkra och funktionella fastigheter är ett samlingsnamn för fastighetsteknik, fastighetsägaransvar, energi, skadedjur, vissa miljöfrågor samt avfallshantering. Stockholmshem lägger fast en hög ambitionsnivå i och med målet att bli ett föredöme inom branschen. För att nå detta krävs ett väl utvecklat samarbete mellan framför allt förvaltningsområden och tekniska specialister.

Inom området ingår en rad delprocesser och under 2015 har myndighetsansvar, energi och avfall prioriterats. Under 2016 kommer bolaget fortsätta genomföra energieffektiviseringsarbeten och ge ännu fler boende förutsättningar till separat matavfallsinsamling. Särskilda aktiviteter kring förbättrad hantering av radon och skadedjur kommer att genomföras.

Företagsmål	Indikatorer	Årsmål
 Avfallshantering och leverans av media till fastigheterna ska vara driftsäker och resurseffektiv	 Antal bostäder med separat insamling av matavfall, st	7 000
	 Elanvändning per kvadratmeter	21
	 Energianvändning per m2	165
	 Energikostnad kr/kvm	160
	 Lägenhetens ventilation/luftkvalitet (delfråga AktivBo), %	70 %
	 Köpt energi (GWh)	337 GWh
	 Köpt energi för värme, komfortkyla och varmvatten i stadens allmännyttiga bostadsbolag (kWh/m2 BOA och LOA)	165 kWh/m2
	 Årlig energiproduktion baserad på solenergi (MWh)	100 MWh
	 Andel relevanta upphandlingar för byggande och renovering där krav ställts på att miljö- och hälsofarliga ämnen inte ingår	100 %
 Stockholmshem ska ha rutiner och arbetssätt som säkerställer att samtliga lagar och krav inom området säkra fastigheter uppfylls	 Andel flerbostadsfastigheter i staden (totalt) som har radonhalt under riktvärdet 200 Bq/m3 luft	95 %
	 Andel av stadens egna fastigheter med byggnader som används för något av ändamålen bostad, arbetsplats eller undervisningslokal som understiger en radonhalt på 200 bq/m3 luft	94,94 %
	 Andel genomförda åtgärder inom ramen för RSA	100 %
	 Andel prioriterade och relevanta avtal enligt kemikalieplanen utan avvikelser från ställda kemikaliekrav	100 %





Företagsmål	Indikatorer	Årsmål
	 Andel relevanta upphandlingar av varor och tjänster där krav ställts på att miljö- och hälsofarliga ämnen inte ingår	100 %

Aktiviteter
Konkretisera energieffektiviseringsarbetet.
Genomförande av skadedjursstrategi, implementering av nytt avtal och nytt arbetssätt vid skadedjursförekomst

### 3. Skötsel av gårdar

Skötsel av gårdar är ett verksamhetsområde som är viktigt för hyresgästernas trivsel. Verksamheten sköts till största delen av upphandlade entreprenörer, och det behövs därför en noggrann och effektiv uppföljning av avtal och leverans. De senaste åren har fokus legat på att utveckla och upphandla nya skötselavtal, genomföra systematiska och enhetliga kvalitetskontroller av utemiljön och samt ta fram hjälpmedel för säsongrelaterade arbetsmoment.

Framöver ligger fokus på att utveckla StockholmsHems Standard med markprogram för att ha en tydlig inriktning i utemiljön både inom nyproduktion, ombyggnad och förvaltning. Ett annat utvecklingsområde kopplat till både hållbarhet och områdesutveckling är lokalt omhändertagande av dagvatten genom kostnadseffektiva och trivsamma gestaltningar av utemiljön.






Företagsmål	Indikatorer	Årsmål
 Alla hyresgäster ska uppleva att gårdar är trivsamma och välskötta	 Betyg kvalitetskontroller utemiljö (max 4)	3,2
	 Städningen av gård och närmiljö (delfråga AktivBo), %	83 %
 Skötsel av gårdar ska bedrivas på ett strukturerat och kostnadseffektivt sätt		

### 4. Fint hemma

Fint hemma är samlingsnamnet för StockholmsHems koncept för lägenheternas inre underhåll och tillvalssystem. Inom Fint hemma kan hyresgästerna själva beställa tillval och underhållsåtgärder inom det valfria lägenhetsunderhållet (VLU). Eftersom konceptet innehåller stor valfrihet för hyresgästerna så är det viktigt att det fungerar väl så att lägenheternas skick och standard är god och att hyresgästerna är nöjda.

Detta kräver i sin tur att sortimentet stämmer väl med hyresgästernas efterfrågan, att beställningar förenklas och leveranstider kortas. Det är också viktigt att alla kundnära roller har god kunskap om konceptet. Under 2015 har utvecklingen inom Fint Hemma fortsatt med en ny webbshop som lanserats, utbildningsinsatser för kundnära roller har genomförts, enkätutskick gällande

Fint hemma har gjorts och en uppföljning har påbörjats. En översyn av prissättning målerier har gjorts för att öka valfriheten för hyresgästen. Under 2016 kommer fokus främst att ligga på att fortsätta arbetet med att ta fram en löpande fortbildning samt introduktion för nyanställda gällande Fint hemma. Det skall också tas fram rutiner och arbetssätt samt göras en tydlig ansvarsfördelning i organisationen vad gäller prissättning och prisuppföljning. Utredning skall göras om e-signering/mobilt bank-id vid beställning i webbshoppen är möjlig.

Företagsmål	Indikatorer	Årsmål
 Kunderna ska vara mer nöjda med lägenhetsunderhåll och service	 Samlad kundnöjdhet vid leverans inom Fint Hemma (max 10)	7,5
 Skick och standard på Stockholmsbostäder ska höjas	 Antal försäljningar av VLU och tillval	6 400
	 Ökade intäkter för VLU och tillval, %	10 %







## 5. Uthyrning




Uthyrning är en omfattande process som innefattar en lång rad arbetsmoment från att en hyresgäst säger upp sin lägenhet till dess att en ny hyresgäst flyttar in. Verksamhetsområdet omfattar både bostäder och lokaler.

Det finns en stor efterfrågan på hyreslägenheter och Stockholmshem har inga vakanser i beståndet. Det är viktigt att säkerställa kundfokus och professionell hantering inom uthyrningsprocessen och ett utvecklingsområde har varit att få alla hyresgäster att känna sig välkomna. Tex har sk infllyttningskontroller införts, med syfte att så långt det är möjligt säkerställa att lägenheten är städad och utan fel inför den nya hyresgästen inflyttning.

För lägenheter som måste tomställas för renovering innan ny hyresgäst flyttar in har ett nytt sätt att arbeta testats. Testet går ut på att den inflyttande hyresgästen ska vara med och göra aktiva färg- och tillval vid renoveringen av sin lägenhet, samt att minska tomställningstiden. Testet kommer under året implementeras på fler förvaltningsområden.

Stockholmshem arbetar sedan flera år med att utveckla uthyrningen av kommersiella lokaler i syfte att öka lönsamheten såväl som att skapa trygga och trivsamma bostadsområden. Inom verksamhetsområdet fokuseras arbete med att hitta strategier för lokaluthyrningen utifrån varje områdes specifika förutsättningar. Enkät för kundnöjdhet för lokalhyresgäster kommer att genomföras och former för löpande kundkontakter under hyrestiden utvecklas. Arbetet med att kvalitetsäkra dokumentation och former för överlämning mellan olika roller i företaget fortsätter.

Företagsmål	Indikatorer	Årsmål
 Stockholmshem ska ha den högsta möjliga uthyrningsgraden för sina lägenheter och lokaler	 Antal nyuthyrningar (lokaler), st	70
	 Intäkt för nyuthyrningar (lokaler), tkr	5 000
	 Vakansgrad lokaler, %	9 %
 Stockholmshem ska så långt som möjligt tillgodose bostadsbehoven hos	 Antal förmedlade bostäder till ungdomar, st	50

Företagsmål	Indikatorer	Årsmål
prioriterade målgrupper	 Antal förmedlade försöks- och träningslägenheter, st	166
 Uthyrning och inflyttning ska motsvara den nyinflyttade hyresgästens förväntningar	 Kundnöjdhet vid inflyttning, NKI-betyg	66








Aktiviteter
Nya arbetssätt för tomställningar implementeras i ytterligare delar av beståndet
Implementera nya arbetssätt för kunddialog och överlämning till förvaltning i lokalbeståndet

## 6. Reparation och fastighetsservice

Reparation och fastighetsservice är ett omfattande verksamhetsområde och ett av de områden som innebär mest kundkontakter. Området inbegriper att ta emot hyresgästernas felanmälningar och utföra reparationer samt enklare underhåll på bästa möjliga sätt i lägenheter och i allmänna utrymmen. Även städning av allmänna utrymmen kommer att ingå verksamhetsområdet.

Förebyggande arbete utförs regelbundet och går bland annat ut på att iordningställa bostäder för kommande inflyttning samt att löpande rondera allmänna utrymmen med sikte på att förekomma och minska felanmälningar. För städning görs löpande kvalitetskontroller i syfte att säkerställa att avtal följs, och att det är rent och snyggt.

Under kommande år kommer en ny typ av kundnöjdhetsmätning testats. Syftet är att på ett bättre och snabbare sätt säkerställa att hyresgästerna är nöjda med vår leverans. Vi kommer även utveckla vårt arbetssätt med löpande återkoppling till de boende om åtgärder i fastigheten.

Företagsmål	Indikatorer	Årsmål
 En hög och jämn kvalitet samt leveranssäkerhet i reparationer och fastighetsservice samt skötsel av allmänna utrymmen ska uppnås genom väl strukturerade och förebyggande arbetssätt	 Andel genomförda månadsronderingar, %	90 %
	 Andel hyresgäster i kundenkäten AktivBo som upplever att de har fått hjälp när det behövs, %	89 %
	 Betyg kvalitetskontroller allmänna utrymmen (max 4)	3,6
	 Minskning felanmälningar från hyresgäster ang. allmänna utrymmen (ej städning), %	-10 %
	 Städning av trapphus (delfråga AktivBo), %	80,5 %
	 Rent och snyggt	75

Aktiviteter





Aktiviteter
Kvalitetssäkring av best practice för samtliga områdestekniker med särskilt fokus på bemötande

## 7. Hyresgästinflytande och områdesutveckling

Inom verksamhetsområdet Hyresgästinflytande och områdesutveckling betonas att hållbarhet och populära bostadsområden till stor del handlar om ett helhetsperspektiv (ekonomiskt, socialt och miljömässigt) och om att skapa förutsättningar för dialog och delaktighet. Speciellt fokus ligger nu på att utveckla former för dialog särskilt i samband ombyggnadsprojekt, men även i den ordinarie förvaltningen – i vardagen.

Pågående stadsdelsutvecklingsprojekt fortsätter i Bargarmossen Smartup och i Valla Torg/Grow Smarter samt startar i samband med planeringen av kommande omlokalisering av StockholmsHems huvudkontor till Skärholmen.

Under 2016 fortsätter arbete med att ta fram en strategi för bolagets arbete med områdesutveckling med utgångspunkt från erfarenheter från tidigare utvecklingsprojektet i Hökarängen och pågående i Bagarmossen. Strategin kommer även att fånga upp lokalverksamheten.

Företagsmål	Indikatorer	Årsmål
 Alla StockholmsHems områden ska vara attraktiva och utvecklas på ett långsiktigt hållbart sätt	 Andel hyresgäster som kan rekommendera någon att flytta till sitt kvarter/bostadsområde, %	90
 Hyresgästerna ska ges goda möjligheter till inflytande i sitt boende och sin verksamhet	 Andel hyresgäster i stadens bostadsbolag som anser att de har inflytande över sitt boende	67 %

Aktiviteter
Ta fram heltäckande och övergripande processbeskrivning avseende hyresgästinflytande vid ombyggnadsprojekt. Ta fram utbildningspaket för att underlätta implementering hos berörd personal.









## 8. Underhåll

En central del av underhållsplaneringen är den del av underhållsstrategin som upprättas som utgångspunkt för den mer detaljerade planeringen på områdesnivå. Viktiga principer i planeringen är att öka andelen avkastande underhållsprojekt, arbeta aktivt med energi- och miljöaspekter samt tillgänglighetsfrågan samtidigt som vi eftersträvar att svara upp mot hyresgästernas behov på bästa sätt.

När bolaget nu ska renovera 60-, 70- och 80-talsbeståndet står en viktig avvägning mellan byggnadernas tekniska behov och hyresgästernas önskemål. Att arbeta aktivt med hyresgästinflytande inom ramen för underhållsarbetet är därför nödvändigt.

Företagsmål	Indikatorer	Årsmål
-------------	-------------	--------






Företagsmål	Indikatorer	Årsmål
 Alla hyresgäster ska uppleva att fastigheterna är väl underhållna	 Andel avkastande projekt, %	50
	 Bostadsbolagens hyresgästers nöjdhet med bostad, allmänna utrymmen, utemiljö	77
	 Produktindex	77
 Det långsiktiga tekniska behovet av underhåll ska tillgodoses och fastigheternas värde ska säkerställas	 Andel påbörjade projekt där tillgängligheten kommer att öka, %	40 %
	 Andel av stadens byggnader som är miljöklassade	0,43 %
 Uppföljningen av underhållsprojekten ska förbättras och avvikelser ska minimeras		

Aktiviteter
En fördjupad kartläggning av evakuering inför större ombyggnationer utförs
Översyn och uppdatering av Underhållsstrategin
Vidareutveckla formerna för uppföljning och rapportering av projektportföljen på olika nivåer i bolaget

## 9. Störningar och andra avvikelser

Störningar och andra avvikelser innefattar, förutom rena störningsärenden på dagtid eller jourtid, en rad olika former av avvikelser i förhållande till hyresavtalet. Det kan exempelvis handla om betalningsärenden eller olovlig andrahandsuthyrning.

Arbetet har under de senaste åren fokuserats på att tydliggöra interna samarbeten, utveckla arbetsätt och uppföljning av ärenden. Detta arbete kommer att fortsätta även 2016.


























Företagsmål	Indikatorer	Årsmål
 Stockholmshem ska aktivt förebygga och hantera störningar och andra avvikelser på ett professionellt sätt.	 Antal avhysningar pga störningar	15
	 Maximalt antal störningsärenden, st	1 300













## Stöd- och ledningsprocesser

De övriga verksamhetsområdena förutsätter väl fungerande stöd- och ledningsprocesser inom IT, ekonomi, personal, upphandling och ärendehantering m.m.

Stöd och ledningsprocesserna handlar till stor del om att skapa förutsättningar för en organisation som präglas av samarbete, struktur, effektivitet och lärande. Fokus har under det senaste året varit att säkerställa en bättre resultatuppföljning och förbättra våra sätt att följa upp vårt kundbemötande. Vi har även sett över vårt arbete avseende bemötande och delaktighet för hyresgäster i ombyggnationer, vilket vi även ska utveckla under 2016.

Under 2016 kommer vi också särskilt fokusera på fortsatt arbete med struktur för informations- och samverkansflöde med syfte att öka vår kundnöjdhet inom områden där vi ser att vi har en uppenbar förbättringspotential. Samtidigt så arbetar vi kontinuerligt för att öka driftresultaten genom både högre intäkter och minskade kostnader, vilket även en bättre avtalsuppföljning av leverantörer ska bidra till samtidigt som risker kring att vi handlar av fel part minskar. Vi ser också ett ökat behov att profilera oss och stärka oss som en attraktiv arbetsgivare för att både behålla och rekrytera medarbetare i en bransch där tillgången på kvalificerad personal är en stor utmaning.

Företagsmål	Indikatorer	Årsmål
 Bolaget ska ha stöd- och ledningssystem som ger bästa möjliga förutsättningar för att ta hand om kunder och hantera ärenden	 Hålla löften (delfråga AktivBo), %	82 %
	 Ta kunden på allvar (delindex AktivBo), %	89,5 %
	 Andel brukare/hyresgäster som inte upplever att de har blivit diskriminerade i kontakt med stadens verksamheter	100
	 Bostadsbolagens hyresgästers nöjdhet med bolagens service	82,5
	 Serviceindex	82,5
 Medarbetarna ska vara nöjda och ha goda möjligheter till delaktighet och ansvarstagande	 Aktivt Medskapandeindex	83
	 Sjukfrånvaro	4 %
	 Aktivt Medskapandeindex	83
	 Andel medarbetare som inte upplever sig diskriminerade på sin arbetsplats	100 %
	 Antal praktiktillfällen som genomförs inom stadens verksamheter av de aspiranter som Jobbtorg Stockholm matchar	8 st
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	80
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	4
	 Antal ungdomar som fått sommarjobb i stadens regi	80 st
	 Index Bra arbetsgivare	75
	 Index Psykosocial arbetsmiljö	83
 Sjukfrånvaro	4 %	
 Organisationen ska präglas av samarbete, struktur, effektivitet och lärande	 På vår arbetsplats tillvaratar vi idéer om förbättringar	63
	 Kvm/anställda	5 962
	 Medelantal anställda	308 st
 Stockholmshems transporter ska vara miljöeffektiva och våra hyresgäster skall ges förutsättningar för hållbara	 Andel elbilar	11 %
	 Andel miljöbränslen i stadens etanol-	95 %

Företagsmål	Indikatorer	Årsmål
transporter	och biogasfordon	
 Stockholmshems verksamhet ska vara kostnadseffektiv, lönsam och uppnå uppställda avkastningskrav	 Andel administrations- och indirekta kostnader	10,9 %
	 Avkastning på justerat eget kapital	2,2
	 Avkastning på totalt kapital	2,7
	 Avvikelse investeringsbudget	1 852 mnkr
	 Direktavkastning	2,9 %
	 Driftkostnad/kvm	604
	 Driftnetto/kvm	590
	 Marknadsvärde/kvm	20 148
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	380
	 Rörelseresultat i % av omsättning	24,5
	 Underhållskostnad/kvm	0

Aktiviteter
Fortsatt arbete med införandet av Teamtavlor, i resterande team.
Fortsättning av Uppdrag Från hus till hem: Kundfokus
Ta fram ett företagsövergripande introduktionsprogram för nyanställda.
Utred och ta fram ett förslag på hur Stockholmshem kan öka sin attraktivitet som arbetsgivare.
Bolaget fortsätter arbetet med att utveckla ett nytt huvudkontor i Skärholmen.
Tillsammans med systerbolagen och andra aktörer ska bolaget verka för en mer transparent och systematiserad hyressättning
Utveckla och implementera avtalsansvarsrollen och beställarrollen.
Varumärkesarbetet utvecklas med en extern kommunikationsplan.
Vidareutveckla interna kommunikationsflöden
Fortsatt förberedelse och implementering av nytt fastighetssystem.
Fortsatt och fördjupat fokus på resultatuppföljning inom verksamheten.

## Risk

En del av de direktiv som moderbolaget gett Stockholmshem kan inte bolaget ensamt påverka. Framförallt inom de områden där viss lagstiftning kan hindra, försena eller fördyra olika processer och då framförallt nyproduktion. Det finns därför en risk att bolaget inte uppnår de ställda kraven. Det bolaget ska göra är framförallt att förbereda sig för att minska de risker som finns. Här visar bolaget i affärsplanen på vikten av samarbete, både med boende och andra aktörer för att minska riskerna och kunna uppfylla de mål bolaget har.

# Genomförande och uppföljning

## Affärsplan och avdelningarnas verksamhetsplaner

I affärsplanen lägger Stockholmsshems styrelse fast verksamhetsområden, mål och indikatorer för årets verksamhet. Därutöver innehåller planen ett antal aktiviteter som kommer att följas upp på en företagsövergripande nivå. Styrelsen för Stockholms Stadshus AB fattar beslut om koncernens samlade budget inklusive dotterbolagens respektive budgetar. Det innebär att koncernstyrelsen slutligt godkänner bolagens mål, indikatorer och aktiviteter för att uppfylla ägardirektiven. Målen i den fastställda affärsplanen fördelas till Stockholmsshems avdelningar, områden och enheter.

## Uppföljning under året

Utfallet av verksamheten följs upp i samband med tertialrapporter och årsredovisning på olika nivåer. Koncernstyrelsen följer varje tertial upp budget och bolagets arbete med att fullgöra ägarens direktiv inom ramen för stadens integrerade system för ledning och uppföljning av verksamhet och ekonomi (ILS). Flertalet icke-finansiella direktiv och indikatorer följs dock enbart upp i samband med årsredovisningen.

Uppföljningen av affärsplanen till Stockholmsshems bolagsstyrelse sker genom redovisning av arbetet med bolagets verksamhetsområden i tertialrapporter och årsredovisning. Fokus i rapporteringen ska ligga på resultat och förväntade avvikelser från de uppsatta målen. Det kan dock även bli aktuellt med fördjupade lägesrapporter avseende något av de företagsövergripande målen, till exempel när det gäller ägardirektiv inom nyproduktionen.