

Affärsplan 2011

Innehållsförteckning

1	Detta är Stockholmshem	3
1.1	Affärsidé och vision.....	3
1.2	Affärsplanens syfte	3
2	Utgångspunkter för verksamheten.....	4
2.1	Tendenser i omvärlden.....	4
2.2	Sammanfattning av ägardirektiv för 2010	5
3	Stockholmsheims utvecklingsområden	6
3.1	Nöjda hyresgäster och god service	6
3.2	Välunderhållna lägenheter och fastigheter.....	7
3.3	Hög takt på nyproduktion och fastighetsutveckling	9
3.4	God miljö och hållbar energianvändning.....	10
3.5	Trygga och attraktiva bostadsområden för alla.....	12
3.6	Attraktiv arbetsgivare och väl fungerande organisation	14
3.7	Kostnadseffektiv och lönsam verksamhet	15
3.8	Övriga ägardirektiv	16
4	Genomförande och uppföljning.....	18

1 Detta är Stockholmshem

Stockholmshem bildades 1937 och har sedan dess varit en av de främsta aktörerna i huvudstadens utbyggnad. Idag är bolaget landets näst största bostadsföretag med cirka 25 500 bostäder och drygt 50 000 hyresgäster. Därutöver omfattar beståndet cirka 2 700 lokaler med bland annat närservice i bostadsområdena.

Stockholmshem är ett allmännyttigt företag som ägs av Stockholms stad och ingår i koncernen Stockholms Stadshus AB. De årliga ägardirektiven till företaget lämnas i kommunfullmäktiges budget.

1.1 Affärsidé och vision

Stockholmshem har formulerat en långsiktig affärsidé och övergripande vision för att ge en ram och inriktning för verksamheten. Affärsidén är att:

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

Visionen är att Stockholmshems verksamhet ska kännetecknas av långsiktighet, hög kvalitet och god ekonomi. Inriktningen är att som *hyresvärd* vara det bästa alternativet för bostadshyresgäster i Stockholm, för *ägarna* framstå som det bästa bostadsbolaget och som *arbetsgivare* betraktas som det mest attraktiva företaget inom bostadssektorn.

1.2 Affärsplanens syfte

Affärsplanen är Stockholmshems övergripande dokument för styrning och uppföljning. I planen beskrivs den närmare 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, som exempelvis miljöprogrammet.

Inför 2011 har bolaget gjort en översyn av såväl styr- och uppföljningssystemen som affärsplanens utformning. Syftet har varit att öka tydligheten och att förbättra kopplingen mellan ägarens direktiv och bolagets prioriteringar. Stockholmshem har därför, precis som flera andra dotterbolag inom koncernen, gjort en intern anpassning till stadens och koncernens integrerade system för ledning och uppföljning av verksamhet och ekonomi (ILS).

2 Utgångspunkter för verksamheten

2.1 Tendenser i omvärlden

Stockholms ekonomiska utveckling och bostadsmarknad

Återhämtningen i svensk ekonomi har under 2010 tagit fart efter en djup nedgång. Flera bedömare förutspår en ökning av BNP med 3-4 % de kommande åren och en relativt snabb återhämtning på arbetsmarknaden. Stockholm har haft en starkare konjunkturutveckling än landet i övrigt och mycket talar för en fortsatt positiv utveckling under 2011. Arbetslösheten väntas dock ligga kvar på en förhållandevis hög nivå, vilket bland annat förklaras med att den arbetsföra befolkningen i regionen växer.

Bostadsmarknaden i Stockholm kännetecknas av en ökad nyproduktion och en viss stabilisering av bostadspriserna. Den senaste tolv månaders perioden har antalet påbörjade bostadsrätter ökat markant jämfört med de låga nivåerna under finanskrisen. Byggande av hyresrätter har legat kvar på en relativt hög nivå och antalet påbörjade hyresrättslägenheter i länet är nu nästan i nivå med toppåren 2005-2007. Sett över en längre tidsperiod, har andelen bostadsrätter ökat kraftigt i Stockholm till följd av många byggprojekt och utbildningar av hyresrätter i både privatägda fastigheter och allmännyttans bestånd.

Kraftig befolkningsökning och fortsatt stor efterfrågan på bostäder

Stockholms befolkning har vuxit kraftigt de senaste åren. Tioårsprognosen för Stockholms stad visar att befolkningen kommer att öka med över 15 000 invånare per år de kommande två åren, till följd av att många flyttar till Stockholm och ett högt barnafödande. De långsiktiga prognoserna är att befolkningen inom staden stiger från dagens 840 000 till cirka en miljon år 2030.

Efterfrågan på bostäder lär således fortsätta att ligga på en mycket hög nivå inom i princip hela Stockholms stad. Det står idag 330 000 personer i Bostadsförmedlingens kö och av dessa är ungefär 65 000 aktiva bostadssökanden. Trenden är att kötiderna för att få tag i en lägenhet ökar något och den genomsnittliga kötiden är för närvarande nästan 6 år.

Hyresrätter bedöms vara ett attraktivt alternativ för många personer som flyttar till Stockholms utbud av arbete och utbildning. Prognoserna visar på en särskilt stor ökning inom åldersgruppen 20-30 år. För sådana grupper är det angeläget med en rörlighet på bostadsmarknaden och en hög nyproduktion som leder till flyttkedjor inom de äldre och billigare delarna av beståndet. Även åldersgruppen 65-79 år ökar markant de närmsta åren och dessa personer väntas ha en hög efterfrågan på nyproducerade bostäder och en god köpkraft.

Nya förutsättningar på hyresmarknaden

Hyresmarknaden är reglerad och hyresnivåerna avgörs genom förhandlingar mellan Hyresgästföreningen och fastighetsägarna. Från och med 2011 gäller en ny lag för de allmännyt-

tiga bostadsföretagen och deras hyresnormerande roll tas bort. Vidare ställer lagen bland annat krav på att de allmännyttiga bostadsföretagen ska bedrivas enligt affärsmässiga principer och ha en marknadsmässig avkastning. Bland parterna på bostadsmarknaden finns skilda uppfattningar om konsekvenserna av den nya lagstiftningen. Under 2011 väntas diskussionerna om lagens innebörd att fortsätta och det är svårt att i dagsläget överblicka hur lagen påverkar utvecklingen på hyresmarknaden.

Samtidigt fullföljs arbetet med att ta fram en ny modell för hyressättning som stämmer bättre överens med hyresgästernas värderingar av bland annat det geografiska läget. Arbetet leds av hyreskommittén som är en partssammansatt grupp som består av företrädare för Stockholms stads tre allmännyttiga bostadsföretag, Fastighetsägarna i Stockholm och Hyresgästföreningen.

2.2 Sammanfattning av ägardirektiv för 2010

Kommunfullmäktige lägger fast bolagsordningen för alla bolagen i koncernen Stockholms Stadshus AB och preciserar därmed det kommunala ändamålet med bolagens verksamhet. De årliga ägardirektiven till bolagen lämnas i kommunfullmäktiges budget och samtliga direktiv redovisas i kapitel 3. Direktiven till Stockholms hem kan sammanfattas på följande sätt i enlighet med de tre övergripande inriktningsmålen för stadens samtliga verksamheter.

Stockholm ska vara en attraktiv, trygg, tillgänglig och växande stad för boende, företagande och besök

Ägardirektiven om en attraktiv stad rör till stor del att bostadsbolagen ska bidra till att 15 000 bostäder byggs under mandatperioden och till att Stockholm har en hållbar livsmiljö. En hållbar utveckling handlar enligt direktiven både om miljöförbättringar och strategiska satsningar på ytterstaden i syfte att göra hela staden attraktiv. Energieffektiviseringar och trygghetsåtgärder är särskilt prioriterade av ägaren.

Kvalitet och valfrihet ska utvecklas och förbättras

Stockholms hems bidrag till förbättrad kvalitet och valfrihet utgörs huvudsakligen av arbetet för att främja en god rörlighet på bostadsmarknaden och att ge möjligheter för hyresgästerna att ombilda till bostadsrätt. Vidare ska samtliga nämnder och bolag vara attraktiva arbetsgivare och erbjuda spännande och utmanande arbeten.

Stadens verksamheter ska vara kostnadseffektiva

De ekonomiska direktiven handlar om att budgeten ska vara i balans med god prognossäkerhet och godkänd resultatnivå. Vidare ställs krav på kostnadseffektivitet i verksamheten med låg andel administration och indirekta produktionskostnader. Kravet är att Stockholms hem ska nå ett nollresultat inklusive de åtgärder som vidtas inom Stimulans för Stockholm.

3 Stockholmsshems utvecklingsområden

Ägardirektiven är tillsammans med Stockholmsshems affärsidé och vision utgångspunkten för inriktningen i denna affärsplan. I detta kapitel redovisas i huvudsak företagsövergripande utvecklingsområden och mål för kommande år. Symboler visar om mål och indikatorer har utarbetats på bolaget (S) eller om det handlar om direktiv som lämnats av koncernstyrelsen (Stadshustorn) och kommunfullmäktige (St Erik). Vidare redovisas kortfattat strategier för att nå målen och de aktiviteter som under året kommer att följas upp på en företagsövergripande nivå.

Ambitionen med årets affärsplan har varit att konkretisera målen jämfört med tidigare planer i syfte att öka tydligheten inom företaget kring vad som är de viktigaste prioriteringarna. Flera indikatorer utgår från kundundersökningen AktivBo som Stockholmshem genomfört sedan 2005. Målen har satts upp för delindexen inom huvudområdena Produkt och Service. Övriga indikatorer hämtas i regler från bolagets ekonomi- och verksamhetssystem. Några är nya och där saknas det historiska utfall för de senaste åren. I andra fall kommer det att ske kompletteringar av helårsutfall för 2010 i samband med årsredovisningen.

3.1 Nöjda hyresgäster och god service

Stockholmshem har mycket nöjda hyresgäster som överlag har stort förtroende för hyresvärden. Fastighetsservicen får ett särskilt gott betyg i jämförelse med andra bostadsbolag och hyresgästerna är i regel nöjda med bemötandet från Stockholmsshems personal.

Kundundersökningarna visar samtidigt på möjligheter att förbättra servicen. Framför allt gäller detta området Rent och snyggt där Stockholmshem har en vikande trend och sämre resultat än de bästa bostadsföretagen i branschen. Det finns vidare tydliga tecken på att yngre hyresgäster inte är fullt lika nöjda med den service som erbjuds. Bolaget behöver därmed kontinuerligt diskutera nya sätt att upprätthålla en hög servicenivå och hur man kan öka tydligheten kring bolagets service.

Följande mål och indikatorer föreslås gälla för utvecklingsområdet.

	Företagsövergripande mål		Indikatorer	Årsmål 2011	Utfall 2010	Utfall 2009
	Hyresgästerna ska uppleva att det är rent och snyggt i bostadsområdet.		Allmänna utrymmen utan anmärkningar vid kvalitetskontroll av städning, %	85 %		
			Delindex Rent och snyggt, %	71 %	68,2	71,1
	Hög kvalitet och god tillgänglighet i fastighetsservicen ska säkerställas.		Delindex Hjälp när det behövs, %	87 %	86,3	88,2
	Kundkontakter ska präglas av professionalism, tydlighet och gott bemötande.		Delindex Ta kunden på allvar, %	86 %	85,3	85,9
	Fortsätta arbetet med att vidareut-		Produktindex, %	75 %	74,6	76,1

	Företagsövergripande mål		Indikatorer	Årsmål 2011	Utfall 2010	Utfall 2009
	veckla kvalitet och service		Serviceindex, %	80 %	78,4	79,7
	Främja en god rörlighet och tillgänglighet på bostadsmarkanden genom enkla och tydliga spelregler lika för alla, regelverk som undviker inlåsnings effekter och åtgärder för att förhindra olaga andrahandsuthyrning		Andel nytecknade kontrakt av totalt lägenhetsbestånd, %	11 %		

Målen för fastighetsservicen fortsätter att vara mycket högt ställda och ambitionen är därutöver att hyresgästerna i högre utsträckning ska uppleva att det är rent och snyggt i bostadsområdet. Några viktiga insatser är att förbättra kontrollen av de nya avtalen med städentreprenörer och att vidareutveckla ronderingar i bland annat allmänna utrymmen. Vidare väntas positiva effekter av det lokala teamarbetet där servicetekniker och förvaltare arbetar tillsammans för att åstadkomma konkreta förbättringar i området.

Under året kommer Stockholms hem studera förutsättningarna att vidareutveckla kundtjänstfunktionerna inom bolaget för att möta hyresgästernas behov. Under 2010 infördes en ny telefoniservice och det är viktigt att se till att hyresgäster och andra intressenter får tag på rätt person och ges en tydlig återkoppling. Vidare är en professionell uthyrningsverksamhet av central betydelse för att Stockholms hem även i framtiden ska upplevas som en seriös hyresvärd.

Nedanstående aktiviteter ska följas upp under året på en företagsövergripande nivå

Aktiviteter
En samlad uppföljning av nya städavtal genomförs.
Möjligheter att vidareutveckla felanmälan och kundtjänstfunktioner prövas.
Riktlinjer för en systematisk hantering och synpunkter och klagomål upprättas.
Tillämpning av regler för godkännande av hyresgäst följs upp i samverkan med Bostadsförmedlingen och systerbolagen.

3.2 Välunderhållna lägenheter och fastigheter

Huvuddelen av Stockholms hems fastighetsbestånd är äldre än 40 år. Upprustning och ombyggnad är av strategisk betydelse för bolaget om fastigheterna ska behålla sitt reala värde och motsvara moderna krav. Merparten av bebyggelsen från 1930- och 1940-talet har redan genomgått så kallad smalhusupprustning. Stockholms hem är mitt inne i en upprustning av det stora beståndet från 1950-talet och takten på detta ombyggnadsprogram har ökat i och med Stimulans för Stockholm. Totalt sett är bedömningen att det inte kommer att uppstå ett eftersatt underhåll i beståndet, bland annat mot bakgrund av att Stockholms hem har ett relativt litet bestånd från miljonprogrammet.

Det inre underhållet i lägenheterna kännetecknas av stora valmöjligheter för hyresgästerna. Systemet med valfritt lägenhetsunderhåll innebär en lägre grundhyra och hyresgästerna ger också Stockholms hem ett högre betyg när det gäller prisvärdhet i jämförelse med andra bolag. Däremot finns generellt sett ett större missnöje med det inre underhållet.

Följande mål och indikatorer föreslås gälla för utvecklingsområdet.

	Företagsövergripande mål		Indikatorer	Årsmål 2011	Utfall 2010	Utfall 2009
	Fastigheternas tekniska status ska långsiktigt säkerställas.		Antal felanmälningar/lgh	4		4,4
			Antal genomförda stambyten i 50-talsprogrammet, lgh	1 200		1 070
	Hyresgästerna ska erbjudas ett väl anpassat boende med stora valmöjligheter.		Delindex Lägenhet, %	75 %	74,5	76,3
			Ökning av hyresgästernas utnyttjande av tillval i lägenheterna, %	10 %		
	Upprustning av allmänna utrymmen och utemiljöer ska utgå från hyresgästernas efterfrågan.		Delindex Allmänna utrymmen, %	81 %		81,3
			Delindex Utemiljö, %	68		69,7
	Fortsätta tillgänglighetsanpassning av fastigheterna.					
	Inom ramen för Stimulans för Stockholm öka takten på upprustningen och underhåll		Antal åtgärdade lägenheter / vårdplatser	14 500		

Målen för 2011 tydliggör vad som ska uppnås när det gäller lägenheter, allmänna utrymmen, utemiljöer och den fastighetstekniska statusen. Det är viktigt att ta tillvara den gjorda inventeringen av det långsiktiga underhållsbehovet och att utifrån denna lägga fast en strategi för att säkra fastigheternas tekniska status och vidareutveckla bolagets process för underhållsplanering. Behoven kan skilja sig relativt kraftigt mellan fastigheter från samma period och det är därför angeläget att hitta relevanta indikatorer på den tekniska statusen, till exempel antalet felanmälningar.

Upprustning och ombyggnader behöver på ett tydligt sätt utgå från hyresgästernas efterfrågan och betalningsvilja. Detta kommer att bli när Stockholmsmodellen för hyressättning införs, eftersom den i större utsträckning än tidigare ska styras av hyresgästernas värderingar. För närvarande pågår en utvärdering av VLU-systemet och den ska enligt tidplanen redovisas för styrelsen före sommaren 2011.

Nedanstående aktiviteter ska följas upp under året på en företagsövergripande nivå.

Aktiviteter
Systemet med valfritt lägenhetsunderhåll (VLU) utvärderas.
En grundinventering av tillgängligheten till portar och trapphus genomförs.
Ett mer anpassat och tillgängligt boende för äldre hyresgäster utreds i det befintliga beståndet.

3.3 Hög takt på nyproduktion och fastighetsutveckling

Stockholmshem har på ägarens uppdrag höjt ambitionsnivån för bolagets nyproduktion. Under perioden 2006-2010 påbörjades i genomsnitt cirka 400 bostäder per år, även om det var stora variationer mellan åren. Denna volym är jämförbar med de andra två bostadsbolagen i koncernen. Bolaget har successivt vidareutvecklat projektportföljen det finns förutsättningar att hålla en långsiktigt hög takt i bostadsbyggandet och nå ägarens produktionsmål.

De som flyttat in i Stockholmshems nya bostäder är i regel mycket nöjda med sitt boende. Särskilt nöjda är de med trivseln inne i lägenheten. Det finns dock exempel på projekt som har haft en relativt hög omflyttning, vilket kan hänga samman med att man söker sig till ett billigare boende.

Följande mål och indikatorer föreslås gälla för utvecklingsområdet.

	Företagsövergripande mål		Indikatorer	Årsmål 2011	Utfall 2010	Utfall 2009
	Bolagets nyproduktion ska vara attraktiv och bidra till ökad variation på hyresmarknaden.		Genomsnittlig kötid i förmedling av nyproducerade lägenheter, år	5	5	4,9
			Kundnöjdhet i nyproducerade lägenheter, %	80		77,9
	En långsiktigt hög takt i nyproduktionen ska säkerställas.		Antal lägenheter i samlad projektportfölj	2 500		
	Bidra till nyproduktion av 15 000 nya bostäder		Antal påbörjade bostäder	500 st		414 st
			Antal studentbostäder	0 st		
	Inom ramen för Stimulans för Stockholm öka takten på nybyggnation		Antal påbörjade lägenheter inom "Stimulans för Stockholm"	330		

Sex projekt är aktuella för byggstart under 2011. De största projekten är Grimman på Södermalm och Linaberg i Mariehäll och samtliga projekt omfattar över 830 lägenheter. Flera av planerna har ännu inte vunnit laga kraft och det finns en risk för föreseningar till följd av att detaljplanerna överklagas. Stockholmshem arbetar dock med att minimera riskerna för förseningar och fördröjningar inom de delar av projekten som bolaget råder över. Bolaget har också en regelbunden dialog med både exploateringskontoret och stadsbyggnadskontoret.

Merparten av projekten i Stockholmshems portfölj återfinns i innerstaden eller närförort där det överlag finns en mycket stor efterfrågan på nya hyresrätter. Under 2011 vidareutvecklas bolagets uppföljning av de nya bostädernas attraktionskraft på hyresmarknaden. Bostadsförmedlingens undersökningar av de bostadssökandes preferenser och betalningsvilja är ett

viktigt underlag. Man behöver även ytterligare studera vilket typ av produkt som olika kundgrupper efterfrågar.

Nedanstående aktiviteter ska följas upp under året på en företagsövergripande nivå.

Aktiviteter
Stockholmshems Standard vidareutvecklas, bland annat med hänsyn till olika kundgruppers efterfrågan.
Markgruppen följer löpande upp projektportföljen och fattar beslut om att initiera projekt.
Samarbete och återkommande dialog med stadens förvaltningar och andra aktörer i branschen vidareutvecklas.

3.4 God miljö och hållbar energianvändning

Stockholmshem är sedan länge ett miljöcertifierat företag enligt ISO 14001 och följer inriktningen i stadens miljöprogram för 2008-2011. Huvudinriktningen är att, utifrån en analys av bolagets miljöpåverkan, systematiskt minska bolagets belastning på miljön. Betydande förbättringar har uppnåtts med exempelvis minskningar av koldioxidutsläpp, ett aktivt arbete för giftfria byggvaror samt en hög andel miljöbilar. Det senaste året har energianvändningen per kvadratmeter minskat väsentligt. Stockholmshem har dock fortfarande en hög förbrukning i jämförelse andra bostadsbolag, delvis beroende på beståndets sammansättning.

Följande mål och indikatorer föreslås gälla för utvecklingsområdet.

	Företagsövergripande mål		Indikatorer	Årsmål 2011	Utfall 2010	Utfall 2009
	Bolagets transporter ska vara miljöeffektiva.		Andel elbilar i stadens fordonspark inkl. leasade fordon exkl. utrycknings- och specialfordon	1 %		
			Andel fordon som använder odubbade vinterdäck, exkl. utrycknings- och specialfordon (alla nämnder/bolag)	100 %		
			Andel förnyelsebart drivmedel i stadens egna och leasade etanol- och fordonsgasfordon (alla nämnder/bolag)	85 %		
			Andel medarbetare som under arbetstid använder miljövänliga transportmedel när de reser i tjänsten	65 %		
			Andel miljöbilar i stadens fordonspark inkl. leasade fordon exkl. utrycknings- och specialfordon (alla nämnder/bolag)	100 %		
	Hyresgästerna ska erbjudas ett miljövänligt boende genom ett väl		Antal avvikelser i samband med extern miljörevision, st	3		8

	Företagsövergripande mål		Indikatorer	Årsmål 2011	Utfall 2010	Utfall 2009
	strukturerat miljöarbete inom företaget.		Antal lägenheter med försök med avfallskvarnar, st	100	68	
			Antal renoveringar av ventilation i lägenheterna, st	3 500		
			Andel av stadens verksamheter som sorterar ut förpackningar och papper (alla nämnder/bolag)	100 %		
			Andel upphandlingar av datorer och övrig elektronikutrustning, kontorsmöbler, textilier, däck, städkemikalier och städtjänster där krav ställts på att prioriterade miljöskadliga ämnen inte ingår	100 %		
	Klimatpåverkan och energianvändning ska minska betydligt.		Beräknad energiförbrukning i nyproduktion, kWh/kvm år	55		
			Koldioxidutsläpp kg/kvm år	25		
			Minskad energiförbrukning inom Stimulans för Stockholm (kWh/kvm år)	178	197	
	Genomföra underhållsinsatser i utvalda miljonprogramsområden med tydlig miljöprofil					

Under våren 2011 slutförs den pågående översynen av bolagets miljöledningssystem. Den övergripande ambitionen är att hyresgästerna ska kunna vara säkra på att ett boende hos Stockholms hem är ett bra miljöval. Det gäller därför att alla delar av bolaget tar ansvar för att minska sin egen miljöbelastning.

De viktigaste målen för kommande år är alltså att minska klimatpåverkan och energianvändning. Inom ramen för Stimulans för Stockholm avsätts över 210 mnkr till energieffektiviseringar, bland annat ombyggnad av ventilation och installation av värmeåtervinning. Bedömningen är att dessa satsningar ska resultera i en minskning av förbrukningen på årsbasis med nästan 10 %. Viktigt är även att fasa ut användningen av fossil olja i bolagets värmeproduktion samt att arbeta aktivt för att, på en affärsmässig grund, nå de ambitiösa målen för energianvändning i nyproducerade bostäder.

Vidare deltar Stockholms hem i stadens arbete med miljöprofilområden. Bolaget driver projekt i Norra Djurgårdsstaden och avser att ha en aktiv roll i formandet av denna miljöstadsdel. Stockholms hem genomför därutöver åtgärder med en tydlig miljöprofil i delar av beståndet från miljonprogrammet.

Nedanstående aktiviteter ska följas upp under året på en företagsövergripande nivå.

Aktiviteter

Aktiviteter
Bolaget deltar i stadens upphandling av elbilar som genomförs under 2011. Mer omfattande leverans av fordon kan bli aktuellt i början av 2012.
Resepolicy uppdateras och implementeras.
En översyn av ledningssystemet och organisationen av miljöarbetet slutförs.
Beslut om fortsättning för arbetet med avfallskvarnar fattas efter utvärdering.
Framtagen energistrategi implementeras och följs upp.
Utvärdering av pilotprojekt med individuell värmemätning.
Utvecklingsprojekten i kv Linjalen på Södermalm och i Skärholmen fortsätter och Stockholmshem deltar i arbetet med kommunikationsstrategi.

3.5 Trygga och attraktiva bostadsområden för alla

En viktig del i bolagets direktiv från ägaren är att bidra till trygga och attraktiva bostadsområden för alla och att därmed fullgöra det allmännyttiga uppdraget. Direktiven rör alltifrån försöks- och träningslägenheter till att delta i arbetet med Järvalyftet och Söderortsvisionen. Det allmännyttiga uppdraget har diskuterats i samband med framtagandet av den nya lagen för allmännyttan och dessa diskussioner behöver fortsätta under kommande år.

Stockholmshem har under flera år arbetat med att anpassa bostadsförvaltningen till de lokala behoven. En särskild satsning genomförs i sex stadsdelar i ytterstaden med målet att skapa ökad attraktivitet och bästa möjliga förutsättningar för hyresgästerna. Satsningarna har i flera av stadsdelarna givit goda resultat.

Följande mål och indikatorer föreslås gälla för utvecklingsområdet.

	Företagsövergripande mål		Indikatorer	Årsmål 2011	Utfall 2010	Utfall 2009
	Hyresgästerna ska uppleva att boendet är tryggt och säkert		Trygghetsindex i %	76	75	75
	Lokalinnehavet ska hanteras af-färsmässigt och bidra till attraktiva stadsdelar		Vakansgrad lokaler, %	6 %		4,6
			Ökning av lokalintäkter, %	3 %		
	Stockholmshems allmännyttiga uppdrag ska preciseras i dialog med koncernstyrelsen mot bakgrund av ny lagstiftning.					
	Särskilda satsningar ska genomföras i utvalda stadsdelar i ytterstaden		Attraktivitet i samtliga områden med Särskild förvaltning, %	78		
	Bistå Stiftelsen Hotellhem i dess verksamhet.					
	Fortsätta arbetet för att minska antalet avhysningar					
	Fortsätta arbetet med Järvalyftet och Söderortsvisionen					

	Företagsövergripande mål		Indikatorer	Årsmål 2011	Utfall 2010	Utfall 2009
	Ta ett stort ansvar för försörjningen av förturs-, försöks-, och träningslägenheter		Totalt antal försöks- och träningslägenheter, st	380 st		
	Verka för fler billiga lägenheter för ungdomar i söderort					

Stockholmshem avser att fullgöra sitt allmännyttiga uppdrag på ett professionellt sätt. För att nå ett gott resultat krävs ett nära samarbete med andra intressenter inom staden, inte minst stadsdelsförvaltningarna. Vidare har bolaget ambitionen att föra en dialog med koncernstyrelsen kring hur ett socialt ansvarstagande kan kombineras med kraven på affärs-mässighet.

Stockholmshem fortsätter satsningen på ökad trygghet i boendet och kommer att arbeta aktivt för att få till stånd en långsiktig överenskommelse med Hyresgästföreningen kring hyresintäkter för standardhöjande åtgärder. De framtagna riktlinjerna för Särskild förvaltning kommer att implementeras och följas upp med fokus på ökad samordning av arbetet som pågår i de berörda stadsdelarna. Det är viktigt att här bygga vidare på de goda resultat som uppnåtts i 2010 års kundundersökningar.

Ett annat viktigt bidrag till målen om attraktiva bostadsområden är Stockholmsshems lokalinnehav. En översyn av bolagets arbetssätt har genomförts under 2010 och målet är säkerställa en affärsässig hantering av lokaler. Ett exempel är Hökarängen där bolagets stora bestånd av lokaler kommer att bli en central del i arbetet med att utveckla stadsdelen.

Nedanstående aktiviteter ska följas upp under året på en företagsövergripande nivå:

Aktiviteter
Genomföra en kampanj för säkerhetsprodukter i utvalda områden.
Förutsättningarna för ytterligare trygghetsförbättringar i bostadsområdena studeras med avseende på ökade hyresintäkter.
En ny marknadsföringsstrategi tas fram och implementeras.
Gemensamma seminarier med alla anställda kring affärsässighet och det allmännyttiga uppdraget genomförs.
Antagna riktlinjer för Särskild förvaltning implementeras och följs upp, bland annat inom ramen för årliga måldialoger inom bolaget.
Ett utvecklingsprojekt för framtidens Hökarängen inleds bland annat med utgångspunkt från genomförd boendialog.
En långsiktig plan för förvaltning och nyproduktion för Stiftelsens behov utarbetas.
En dialog med stadsdelsförvaltningarna om gemensamma förhållningssätt i avhysningsfrågor genomförs.
Arbetet med att följa upp boendialoger fortsätter och fler områden studeras.
Förutsättningarna att öka antalet lägenheter som förmedlas till ungdomskön utreds.

3.6 Attraktiv arbetsgivare och väl fungerande organisation

Stockholmskem har en väl fungerande organisation som i huvudsak har funnits sedan 2007/2008. Arbetsformerna har vidareutvecklats fortlöpande, inte minst inom förvaltningsdistrikten där det sker anpassningar till de lokala behoven. Stimulans för Stockholm har också medfört ändrade arbetssätt och justeringar av ansvarsfördelningen inom bolaget. Nedanstående tabell visar avdelningarnas huvudsakliga ansvar och bemanning i form av antalet tillsvidareanställda vid årets slut (som skiljer sig något från måttet "Medelantal anställda" som redovisas till koncernstyrelsen).

		2010	2009	2008
VD-stab	Styrelse, analys- och strategifrågor, miljö, affärsplan, information, mediekontakter och marknadsföring	9	8	6
Personalavdelningen	Avtalsfrågor, rekrytering, utbildning, löner, friskvård, rehabilitering	4	4	3
Ekonomiavdelningen	Ekonomistyrning, redovisning, finansfrågor, fakturahantering	13	13	15
IT-avdelningen	IT-utveckling, dokumentrutiner, datorinköp, internservice	7	9	9
Marknadsavdelningen	Bostads- och lokaluthyrning, reception, hyresbetalningar, inkasso och störningsjour	35	33	34
Förvaltningsavdelningen	Övergripande ansvar för bostadsområden och hyresgäster. Skötsel, drift, underhåll, felanmälan, jour och lägenhetsreparationer. Värme, ventilation och energifrågor. Inköp, upphandling och störningsärenden.	194	190	199
Byggavdelningen	Projektläggning ny- och ombyggnad, byggherre- och kvalitetsansvar	33	31	31
Summa		295	288	297

Stockholmskem har överlag mycket nöjda medarbetare i jämförelse med andra förvaltningar och bolag i Stockholms stad. Många har arbetat länge på företaget och Stockholmskem genomgår i likhet med branschen i övrigt en generationsväxling.

Följande mål och indikatorer föreslås gälla för utvecklingsområdet.

	Företagsövergripande mål	Indikatorer	Årsmål 2011	Utfall 2010	Utfall 2009
	Medarbetarna ska vara nöjda och ha goda möjligheter till utveckling	 Sjukfrånvaro (alla nämnder/bolag)	4 %		
	Organisationen ska präglas av effektivitet och tydlig ansvarsfördelning	 Medelantal anställda	295 st		307 st

För att fortsätta att vara en attraktiv arbetsgivare med nöjda medarbetare ska bolaget arbeta aktivt med kompetensutveckling, bland annat inom det så kallade mellanchefernsätverket. Under 2011 slutförs även en heltäckande kompetenskartläggning av all personal och därmed ges goda förutsättningar att möta framtida behov med riktade utbildningsinsatser. Det kommer också att vara nödvändigt att rekrytera kompetent personal, bland annat för att svara upp mot förändrade uppdrag för bolaget.

Riktade insatser för att stärka bolagets mellanchefer är också centralt för att säkerställa en tydlig och effektiv organisation. Därutöver behöver Stockholmskem fortlöpande anpassa organisationen till fastighetsbeståndets utveckling och bolagets uppdrag. Det pågår ett arbete för att långsiktigt anpassa antalet fast anställda till beståndet, bland annat genom en mer flexibel bemanning och avtalspensioneringar.

Nedanstående aktiviteter ska följas upp under året på en företagsövergripande nivå:

Aktiviteter
En samlad kompetenskartläggning färdigställs.
Kompetensutveckling för chefer fortsätter inom mellanchefsnätverket.

3.7 Kostnadseffektiv och lönsam verksamhet

Stockholmshem har en god soliditet med stora realisationsvinster vid försäljningar av fastigheter till bostadsrättsföreningar. Räntekostnaderna har minskat till följd av minskad volym och låga räntenivåer. Framöver bedöms både räntenivå och lånevolym stiga, men bolaget bedömer att den finansiella risken är relativt låg.

Under perioden 2009-2013 genomförs ägarens direktiv om Stimulans för Stockholm vilken innebär en kraftigt ökad underhållsnivå och en minskning av avkastningskravet med 200 mnkr per år. Den nya lagen om allmännyttan ställer, enligt koncernstyrelsens bedömning, krav på anpassning mot en mer marknadsmässig avkastningsnivå under kommande år.

Följande mål och indikatorer föreslås gälla för utvecklingsområdet.

	Företagsövergripande mål		Indikatorer	Årsmål 2011	Utfall 2010	Utfall 2009
	En marknadsmässig avkastning i enlighet med lagkrav ska uppnås.		Avkastning totalt kapital (inkl Stimulans för Stockholm), %	2,7 %		0,9
	Värdetillväxten i fastighetsbeståndet ska vara god		Förändring av marknadsvärde, %	2 %		-1
	Fortsätta arbetet med att minska administrativa och indirekta produktionskostnader		Andel administrations- och indirekta kostnader(%)	6,4 %		6,52 %
	God budgetföljsamhet och prognossäkerhet		Avvikelse investeringsbudget			6,66 %
	Godkänd resultatnivå		Resultat efter finansnetto(mnkr)	0		-65
	Vara aktiva fastighetsförvaltare och ha en kostnadseffektiv och rationell bostadsförvaltning		Driftkostnad/vägd kvm	370		417

Direktiven om god budgetföljsamhet och godkänd resultatnivå kommer att vara prioriterade under året. Det kommer att vara extra viktigt att noggrant följa upp den extra satsningen inom Stimulans för Stockholm. För att klara målen om en kostnadseffektiv bostadsförvaltning krävs ett aktivt arbete för att anpassa driftkostnaderna till ett minskat bestånd. Under året kommer möjligheten att vidareutveckla uppföljningen på fastighetsnivå att studeras,

bland annat mot bakgrund kraven på affärsmässighet. Även den påbörjade översynen av Stockholmsshems underhållsprocess syftar till ökad effektivitet och förbättrad lönsamhet.

Nedanstående aktiviteter ska följas upp under året på en företagsövergripande nivå:

Aktiviteter
Dialog med koncernstyrelsen fortsätter kring eventuella behov av utvecklade ägardirektiv till följd av ny lagstiftning.
Gemensamma seminarier med alla anställda kring affärsmässighet och det allmännyttiga uppdraget genomförs.
Den ekonomiska och verksamhetsmässiga uppföljningen på fastighetsnivå vidareutvecklas.
Internkontrollplan upprättas och följs upp i enlighet med affärsplanen.
En översyn av underhållsprocessen genomförs framför allt med sikte på ökad effektivitet och förbättrad lönsamhet.

3.8 Övriga ägardirektiv

Nedanstående företagsövergripande mål och indikatorer utgörs av ägardirektiv som inte direkt går att koppla till övriga utvecklingsområden eller som innebär en upprepning av andra mål. Bolagets arbete med att fullgöra direktiven framgår därmed av redovisningen under övriga utvecklingsområden.

Företagsövergripande mål	Indikatorer	Årsmål 2011	Utfall 2010	Utfall 2009
 Aktivt bidra till investeringar i ytterstaden				
 Bereda möjlighet för de boende att friköpa sina fastigheter och ombilda sina lägenheter till bostadsrätt				
 Bereda möjlighet för och särskilt stödja boende i ytterstaden att genom friköp förvärva sina lägenheter	 Antal kommunala hyresrätter i ytterstaden som friköpts och ombildats till bostadsrätter			798
 Bostadsbolagen får ett gemensamt uppdrag att i samråd med koncernledningen ta fram en kommunikationsstrategi för att marknadsföra miljonprogrammets status som ett av Stockholms stads miljöprofilområden				
 Fortlöpande genomföra boendedialoger för att återkoppla arbetet med visionerna för Järva och Söderort 2030, samt i samband med upprustningsarbetet i bostadsbeståndet				
 Medverka till att hela Stockholm ska vara attraktivt för alla bland annat genom att medverka i investeringsprogram i ytterstaden och arbeta för att nå de beslutade visionerna för Järva och Söderort				
 Minskad energianvändning inom Stimulans för Stockholm				

	Företagsövergripande mål		Indikatorer	Årsmål 2011	Utfall 2010	Utfall 2009
	Samarbeta med övriga berörda kommunala bolag och nämnder samt privata aktörer för riktade satsningar på underhåll, systematiskt trygghetsarbete och säkerhet samt energieffektiviseringar					
	Sprida de positiva erfarenheterna från dialogveckorna i Järva och genomföra dialogveckor med boende inom ramen för utvecklingen av södra ytterstaden					
	Teckna ny förhandlingsordning med hyresgästföreningen med anledning av bolagens utträde ur SABO.					
	Trygghetsskapande åtgärder inom Stimulans för Stockholm					
	Uppvakta regeringen med krav på skattelättnader för rumsuthyrning.					
	Utreda möjligheterna för att underlätta för äldre eller rörelsehindrade att byta till en lägenhet i entréplan					
	Vara goda hyresvärdar					
	Öka hyresgästernas incitament att spara energi					
	Öka valfriheten för hyresgästen					
	Övriga indikatorer		Andel praktikplatser som kan tillhandahållas för de aspiranter som Jobbtorg Stockholm kan matcha i förhållande till antal anställda (alla nämnder/bolag)	3 %		
			Antal identifierade sårbarheter som nämnden/bolagsstyrelsen avser att arbeta förebyggande med under året	3 st		
			Antal inträffade incidenter	0 st		
			Antal ungdomar som fått sommarjobb i stadens regi (alla nämnder/bolag)	80 st		
			Elförbrukning (alla nämnder/bolag)	40 000 000 kWh		
			Elförbrukning per kvadratmeter	21 kwh/kvm		

4 Genomförande och uppföljning

Affärsplan och avdelningarnas verksamhetsplaner

I affärsplanen lägger Stockholmsshems styrelse fast utvecklingsområden, 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 en eller flera av Stockholmsshems avdelningar. I avdelningarnas verksamhetsplaner preciseras därefter hur man ska bidra till att nå målen i form av aktiviteter eller indikatorer. Avdelningarnas verksamhetsplaner godkänns av VD och ledningsgrupp.

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 ska från och med 2011 även ske genom redovisning av arbetet med bolagets utvecklingsområden 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 inom miljöområdet.

Bolagets avdelningar ansvarar för uppföljning av sina verksamhetsplaner. Ambitionen är att öka kunskapen inom företaget kring bolagets resultat och att skapa bästa möjliga förutsättningar till lärande och ständig förbättring.