

Stockholms hem

Affärsplan 2012

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 2012	5
3 Stockholmshems 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	8
3.4 God miljö och hållbar energianvändning	9
3.5 Trygga och attraktiva bostadsområden för alla.....	11
3.6 Attraktiv arbetsgivare och väl fungerande organisation	12
3.7 Kostnadseffektiv och lönsam verksamhet	13
3.8 Övriga ägardirektiv	15
4 Genomförande och uppföljning	17

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 25 000 bostäder och 47 000 hyresgäster. Därutöver omfattar beståndet cirka 3 000 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:

- Äga och hyra ut bostäder 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.

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.

Affärsplanen tas fram och presenteras i en anpassad modell av stadens och koncernens integrerade system för ledning och uppföljning av verksamhet och ekonomi (ILS). Syftet är att öka tydligheten och att förbättra kopplingen mellan ägarens direktiv och bolagets prioriteringar.

2 Utgångspunkter för verksamheten

2.1 Tendenser i omvärlden

Stockholms ekonomiska utveckling och bostadsmarknad

Återhämtningen i svensk ekonomi har stannat av och den nationella tillväxten förutspås bli begränsad under 2012. Stockholm har alltså en relativt gynnsam situation med en stor bredd på näringslivet och en stark tjänstesektor. Under 2012 bedöms dock arbetslösheten i regionen öka, samtidigt som det kommer finnas en brist inom vissa yrkeskategorier.

Stockholms bostadsmarknad präglas alltså av en stor efterfrågan men det är osäkert hur bostadsbyggandet kommer att utveckla sig under nästkommande år. Boverket har nyligen skrivit ner sina prognoser för bostadsbyggandet för landet som helhet och antalet byggstartar i centrala delarna av Stockholmsregionen är svårbedömt. Nyproduktionen av hyresrätter ökade markant under 2009 och 2010 och stadens mål är att 1 500 hyresrätter ska påbörjas under 2011. Sett över en längre tidsperiod, har andelen bostadsrätter ökat kraftigt i Stockholm till följd av många byggprojekt och ombildningar 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. Prognosen för Stockholms stad visar att befolkningen kommer att öka med 12 000-15 000 invånare per år de kommande tre åren, till följd av att många flyttar till Stockholm och ett högt barnafödande. Staden har successivt skrivit upp sina långsiktiga befolkningsprognoser och bedömningen är att befolkningen i kommunen kommer att uppgå till över 950 000 invånare redan år 2020.

Efterfrågan på bostäder lär fortsätta att ligga på en mycket hög nivå inom i princip hela Stockholms stad. Det står idag över 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 och den genomsnittliga kötiden är för närvarande över sju år. Kötiderna är något lägre inom nyproduktionen med högre hyresnivåer.

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 allmännyttiga 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. Kommunfullmäktige har med anledning av lagen beslutat om att höja avkastningskravet för Stockholms stads tre allmännyttiga bostadsbolag.

Ambitionen är att fullfölja arbetet med att implementera Stockholmsmodellen för hyressättning. Syftet är att uppnå en hyressättning som är tydlig och som stämmer bättre överens med hyresgästernas värderingar av bland annat det geografiska läget. Hyresgästföreningen har dock för närvarande dragit sig ur samarbetet.

2.2 Sammanfattning av ägardirektiv för 2012

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 Stockholmshem 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 100 000 bostäder byggs fram till 2030 och till att Stockholm har en hållbar livsmiljö i enlighet med stadens nya miljöprogram. 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. Inom nyproduktionen har bolaget inför 2012 fått nya direktiv avseende ägarlägenheter och ett kundanpassat byggande med korta kötider.

Kvalitet och valfrihet ska utvecklas och förbättras

Stockholmsheds 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 och koncernstyrelsen avser att följa upp bolagets effektivitet mer noggrant än tidigare. Kravet är att Stockholmshem ska nå ett resultat på 50 mnkr 2012 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 eller om det handlar om direktiv som lämnats av koncernstyrelsen och kommunfullmäktige. Vidare redovisas kortfattat strategier för att nå målen och de aktiviteter som under året kommer att följas upp på en företagsövergripande nivå.

- bolaget – 
- koncernstyrelsen – 
- kommunfullmäktige – 

Ambitionen är att hålla målen på en konkret nivå för att göra de viktigaste prioriteringarna tydliga internt i företaget. 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. Framför allt gäller detta ett flertal ekonomiska indikatorer som ingår i koncernstyrelsens uppföljning av bolagets effektivitet.

3.1 Nöjda hyresgäster och god service

Stockholmshem har nöjda hyresgäster som överlag har stort förtroende för hyresvärden. Lägenhetsservicen 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 tecken på att yngre hyresgäster inte är lika nöjda med den service som erbjuds. Viktiga åtgärder är att analysera kundernas efterfrågan i olika områden och att vidareutveckla den lokala informationen till hyresgästerna.

Följande mål och indikatorer föreslås gälla för utvecklingsområdet.

Företagsövergripande mål	Indikatorer	Årsmål 2012	Prognos 2011	Utfall 2010
 Hyresgästerna ska uppleva att det är rent och snyggt i bostadsområdet.	 Allmänna utrymmen utan anmärkningar vid kvalitetskontroll av städning, %	85	85	-
	 Rent och snyggt	69	67,6	68,2
 Hög kvalitet och god tillgänglighet i fastighetsservicen ska säkerställas.	 Delindex Hjälp när det behövs, %	85 %	86,1	86

 Kundkontakter ska präglas av professionalitet, tydlighet och gott bemötande.	 Delindex Ta kunden på allvar, %	85 %	84,7	85
 Fortsätta arbetet med att vidareutveckla kvalitet och service	 Antal e-tjänster	4	2	
	 Produktindex	73	73,4	74,6
	 Serviceindex	78	78,3	78,0
 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, %	9	8	8,8

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

Aktiviteter
De extra satsningarna på städning i utvalda områden utvärderas.
De framtagna riktlinjerna för hantering av synpunkter och klagomål implementeras.
Ett samlat program för att säkerställa ett gott bemötande i alla kundkontakter utarbetas.
Den lokala informationen vidareutvecklas framför allt genom en satsning på trapphusinformation.
En utökning av e-tjänster genomförs, till exempel avseende tvättstugebokning via hemsidan.
En ny process för underhåll ska implementeras och bidra till god balans mellan kundnöjdhet, affärsmässighet och teknik.
En samlad analys av kundnöjdhet och service i olika marknadsområden och kundgrupper genomförs.
Tillämpning av regler för godkännande av hyresgäst följs upp i samverkan med Bostadsförmedlingen och systerbolagen.

3.2 Välunderhållna lägenheter och fastigheter

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. Takten i den pågående upprustningen av 1950-talsbeståndet har ökat i och med Stimulans för Stockholm.

Totalt sett är bedömningen att det inte kommer att uppstå ett eftersatt underhåll i beståndet. Under 2012 implementeras ett nytt arbetssätt för underhåll och utveckling av fastigheterna med syftet att säkerställa en god balans mellan teknik, kund och affärsmässighet. Även Stockholmsshems system med valfritt lägenhetsunderhåll kommer att justeras under 2012.

Följande mål och indikatorer föreslås gälla för utvecklingsområdet.

Företagsövergripande mål	Indikatorer	Årsmål 2012	Prognos 2011	Utfall 2010
 Fastigheternas tekniska status ska långsiktigt säkerställas.	 Antal genomförda stambyten i 50-talsprogrammet, lgh	1 100 st	1 240 st	1 319 st
	 Kostnad för vattenskador, mnkr	18	-	-
	 Total underhållsnivå, löpande underhåll, mnkr	127	-	-
	 Total underhållsnivå, planerat underhåll, mnkr	999	-	-
 Hyresgästerna ska erbjudas ett väl anpassat boende med tydliga valmöjligheter.	 Delindex Lägenhet, %	73 %	73,4	74,5
 Upprustning av allmänna utrymmen och utemiljöer ska utgå från hyresgästernas efterfrågan.	 Delindex Allmänna utrymmen, %	80 %	80,5	80
	 Delindex Utemiljö, %	66 %	66,1	69
 Fortsätta tillgänglighetsanpassning av fastigheterna.				

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

Aktiviteter
Den 30-åriga underhållsplanen prövas i samband med ny underhållsprocess för att säkerställa fastigheternas tekniska status.
Den nya tillämpningen av Stockholmsshems modell för inre underhåll genomförs och följs upp.
Hyresgästernas uppfattning om bostadsgårdar och skötsel analyseras.
Förbättringar av delaktigheten för hyresgäster med funktionsnedsättning följs upp i enlighet med stadens program.
Resultatet av genomförd inventering av trapphus och portar (TIBB) analyseras och åtgärder utprovas.

3.3 Hög takt på nyproduktion och fastighetsutveckling

Stockholmshem har arbetat aktivt med att utveckla projektportföljen de senaste åren och bolaget har en mycket god beredskap för att fortsätta hålla en hög takt i nyproduktionen. För 2012 är målet att åtminstone påbörja 525 nya lägenheter, och det målet bör kunna nås även om vissa projekt försenas till följd av överklaganden.

De som flyttat in i Stockholmsshems nya bostäder är i regel mycket nöjda med sitt boende. Särskilt nöjda är de med trivseln inne i lägenheten. För att ytterligare möta olika hyresgästernas efterfrågan vidareutvecklas under 2012 Stockholmsshems nyproduktionsstandard. Andra utvecklingsfrågor för bolaget är ägardirektiven avseende ägarlägenheter, SHIS och koncept med kundanpassad nyproduktion med mycket korta kötider.

Följande mål och indikatorer föreslås gälla för utvecklingsområdet.

Företagsövergripande mål	Indikatorer	Årsmål 2012	Prognos 2011	Utfall 2010
 Bolagets nyproduktion ska vara attraktiv och bidra till ökad variation på bostadsmarknaden.	 Genomsnittlig kötid i förmedling av nyproducerade lägenheter, år	7	7	6
	 Kundnöjdhet i nyproducerade lägenheter, %	80	83	-
 En långsiktigt hög takt i nyproduktionen ska säkerställas.	 Antal lägenheter i samlad projektportfölj	2 800	3 000	-
	 Antal påbörjade bostäder	525 st	500	480 st
	 Antal färdigställda lägenheter	417	-	-
 Bygga ägarlägenheter i ett pilotprojekt om max 50 lägenheter				
 Utveckla koncept för att bygga nya bostäder för den så kallade Bostadssnabben				
 Vara Stiftelsen Hotellhem behjälpliga i byggandet av bostäder				
 Vid bostadsbolagens nybyggnation ska en mångfald och uttrycksfullhet i arkitekturen uppnås				

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

Aktiviteter
Ändringar av Stockholmsshems standard implementeras och följs upp i syfte att möta marknadens efterfrågan på ett bättre sätt.
Markgruppen följer löpande upp projektportföljen och fattar beslut om att initiera projekt.
Markgruppen vidareutvecklar samordning av plan- och investeringsprocess i samverkan med koncernstyrelsen.
Lämpliga projekt för ägarlägenheter utarbetas i dialog med koncernstyrelsen.
Ett koncept för en kundgruppsanpassad nyproduktion med mycket korta kötider utreds.
Förvaltning och nyproduktion för SHIS vidareutvecklas i dialog med stiftelsen.
En god arkitektur säkerställs genom ett utvecklat samarbete med arkitektkonsulter, tävlingar eller liknande.

3.4 God miljö och hållbar energianvändning

Stockholmshem är sedan länge ett miljöcertifierat företag enligt ISO 14001 och inriktningen på miljöarbetet stämmer väl överens med stadens nya miljöprogram för 2012-2015. 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. Under 2012 fortsätter Stockholmshem även att pröva metoder för att på ett effektivt sätt samla in matavfall.

Följande mål och indikatorer föreslås gälla för utvecklingsområdet.

Företagsövergripande mål	Indikatorer	Årsmål 2012	Prognos 2011	Utfall 2010
 Avfallshanteringen ska vara miljöeffektiv och präglas av en hög servicenivå.	 Antal lägenheter med separat insamling av matavfall, st	293		68
 Bolagets transporter ska vara miljöeffektiva.	 Andel dubbdäck	0 %	0 %	
	 Andel elbilar	7 %	1 %	
	 Andel miljöbilar i stadens bilflotta	100 %	100 %	100 %
	 Andel miljöbränslen i stadens miljöbilar	85 %		74 %
 Hyresgästerna ska erbjudas ett miljövänligt boende genom ett väl strukturerat miljöarbete inom företaget.	 Antal renoveringar av ventilation i lägenheterna, st	2 700	3 500	-
	 Andel relevanta upphandlingar av varor och produkter där krav ställts på att miljö- och hälsofarliga ämnen inte ingår	100 %	-	-
	 Andel relevanta upphandlingar för byggande och renovering där krav ställts på att miljö- och hälsofarliga ämnen inte ingår	100 %	-	-
 Klimatpåverkan och energianvändning ska minska betydligt.	 Beräknad energiförbrukning i nyproduktion, kWh/kvm a-temp år	55	56	
	 Koldioxidutsläpp kg/kvm år	21	25	
	 Andel m2 area som energieffektiviserats vid större ombyggnad	0,3 %		
	 Elanvändning per kvadratmeter	20 kwh/kvm	20	20 kwh/kvm
	 Energianvändning per m2	188 kwh/m2	-	-
	 Minskad energiförbrukning inom Stimulans för Stockholm (kWh/kvm år)	168	178	203

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

Aktiviteter
Beslut om fortsättning för arbetet med separat insamling av matavfall fattas efter utvärdering.

Den interna och externa kommunikationen om bolagets miljöarbete vidareutvecklas, till exempel i samband med miljöprofilering av miljonprogram i Skärholmen och kv Linjalen.

Bolagets riktlinjer för klimat och energi följs upp kontinuerligt.

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 under 2011 diskuterats internt inom företaget och med koncerstyrelsen.

Stockholms hem 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. Arbetet för ökad trygghet i alla bostadsområden försvåras kraftigt av svårigheterna att nå en överenskommelse med Hyresgästföreningen om standardhöjande trygghetsåtgärder.

Lokalerna ska bidra till attraktiva stadsdelar och samarbetet mellan stadens bostadsbolag ska utvecklas under 2012 när det gäller bostadsnära centrum.

Följande mål och indikatorer föreslås gälla för utvecklingsområdet.

Företagsövergripande mål	Indikatorer	Årsmål 2012	Prognos 2011	Utfall 2010
 Hyresgästerna ska uppleva att boendet är tryggt och säkert	 Andel identifierade sårbarheter som styrelse/nämnd avser förebygga eller minimera under året	100 %		
	 Antal krisledningsövningar i nämnd/bolag på ledningsnivå	1 st		
	 Trygghetsindex i %	75	75,8	75
 Lokalinnehavet ska hanteras affärsmässigt och bidra till attraktiva stadsdelar	 Vakansgrad lokaler, %	6		4
 Särskilda satsningar ska genomföras för ökad attraktivitet i utvalda stadsdelar i ytterstaden	 Attraktivitet i Hökarängen	88		
	 Attraktivitet i samtliga områden med Särskild förvaltning, %	75		
 Fortsätta arbetet för att minska antalet avhysningar				
 Fortsätta arbetet med Järvalyftet och Söderortsvisionen				
 Ta ett stort ansvar för försörjningen av förturs-, försöks- och träningslägenheter	 Totalt antal försöks- och träningslägenheter, st	380 lgh	380 lgh	364 lgh

 Verka för fler billiga lägenheter för ungdomar	 Antal förmedlade lägenheter till ungdomar	90	75	110
--	---	----	----	-----

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

Aktiviteter
Arbetsätt och rutiner i det systematiska brandskyddsarbetet vidareutvecklas.
Riktade kampanjer för säkerhetsprodukter ska genomföras och följas upp.
Dialogen med Hyresgästföreningen om intäkter för standardhöjande trygghetsförbättringar i bostadsområdena fortsätter.
Mål och uppföljning av förvaltning och uthyrning av lokaler ska vidareutvecklas.
En långsiktig utvecklingsstrategi för bostadsnära centrum ska utformas tillsammans med Svenska Bostäder och Familjebostäder.
Ett gemensamt erfarenhets- och kunskapsseminarium kring framtida behov och utveckling av lokala centrum genomförs tillsammans med systerbolagen.
En samlad utvärdering av satsningen på Särskild förvaltning genomförs.
Samarbetet med stadsdelsförvaltningarna om gemensamma förhållningssätt i avhysningsfrågor fortsätter.
Genomförda boendedialoger inom Söderortsvisionen följs upp och två nya dialoger genomförs.
En modell för att öka antalet lägenheter som förmedlas till ungdomar utarbetas.

3.6 Attraktiv arbetsgivare och väl fungerande organisation

Stockholmsshems organisation har funnits i sin nuvarande form 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 arbetsätt och justeringar av ansvarsfördelningen inom bolaget.

Stockholmshem har, med 70 i Nöjd Medarbetar Index (NMI), överlag mycket nöjda medarbetare i jämförelse med andra förvaltningar och bolag i Stockholms stad. Satsningen på bolagets chefer har också givit goda resultat. Många medarbetare har arbetat länge på företaget och Stockholmshem genomgår i likhet med branschen i övrigt en generationsväxling.

Följande mål och indikatorer föreslås gälla för utvecklingsområdet.

Företagsövergripande mål	Indikatorer	Årsmål 2012	Prognos 2011	Utfall 2010
 Medarbetarna ska vara nöjda och ha goda möjligheter till utveckling	 Aktivt Medskapandeindex			
	 Andel medarbetare på deltid som erbjuds heltid	100 %		
	 Antal ungdomar som fått sommarjobb i stadens regi (alla nämnder/bolag)	80 st	86 st	80 st
	 Sjukfrånvaro (alla nämnder/bolag)	4 %	4 %	3,98 %
 Organisationen ska präglas av effektivitet och tydlig ansvarsfördelning	 Chefer och ledare ställer tydliga krav på sina medarbetare			
	 Medarbetare vet vad som förväntas av dem i deras arbete			
	 Kvm/anställda	6 172		
	 Medelantal anställda	290 st		297 st

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

Aktiviteter
Kompetensutveckling för chefer fortsätter inom mellancheffsnätverket.

3.7 Kostnadseffektiv och lönsam verksamhet

Stockholms hem har en god soliditet som en följd av stora realisationsvinster vid försäljningar av fastigheter till bostadsrättsföreningar. Ägarens direktiv om Stimulans för Stockholm innebär en kraftigt ökad underhållsnivå och en tillfällig reduktion av avkastningskravet. Till följd av den nya lagen har dock kommunfullmäktige beslutat att avkastningskravet ska öka successivt från 250 mnkr år 2012 till 300 mnkr år 2014 (exklusive Stimulans för Stockholm). För att uppnå resultatkravet genomförs en kraftig satsning på energieffektiviseringar som ska medföra sänkta driftkostnader.

Följande mål och indikatorer föreslås gälla för utvecklingsområdet.

Företagsövergripande mål	Indikatorer	Årsmål 2012	Prognos 2011	Utfall 2010
 En marknadsmässig avkastning i enlighet med lagkrav ska uppnås.	 Avkastning totalt kapital (exkl Stimulans för Stockholm), %	3,4 %		
	 Avkastning på justerat eget kapital	1,2		
	 Avkastning på totalt kapital	1,6		

	 Direktavkastning	4,34		
 Värdetillväxten i fastighetsbeståndet ska vara god	 Förändring av marknadsvärde, %	2 %		6
	 Marknadsvärde/kvm	16 600		
 Fortsätta arbetet med att öka effektiviteten med fokus på kärnverksamheten och förbättrade driftresultat	 Driftkostnad/kvm	446		
	 Driftnetto/kvm	340		
	 IT-kostnad per PC	99 800		
	 Underhållskostnad/kvm	250		
 God budgetföljsamhet och prognossäkerhet	 Avvikelse investeringsbudget	0	-15,42 %	-18,92 %
 Godkänd resultatnivå	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	50	0	-69
	 Rörelseresultat i % av omsättning	12		
 Vara aktiva fastighetsförvaltare och ha en kostnadseffektiv och rationell bostadsförvaltning				

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

Aktiviteter
Internkontrollplan upprättas och följs upp i enlighet med affärsplanen.

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 2012	Prognos 2011	Utfall 2010
 Aktivt bidra till investeringar i ytterstaden				
 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			1 142
 Bidra till nyproduktion av nya bostäder	 Antal påbörjade hyresrätter	525		
	 Nettotillskott av studentbostäder	0 st	0 st	0 st
 Fortlöpande genomföra boendedialoger för att återkoppla arbetet med visionerna för Järva och Söderort 2030, samt i samband med upprustningsarbetet i bostadsbeståndet				
 Fortsätta arbetet med att minska administrativa och indirekta produktionskostnader	 Andel administrations- och indirekta kostnader			
 Fortsätta upprustningen av de bostäder som byggdes under 1940-60-talen.				
 Genomföra underhållsinsatser i utvalda miljonprogramsområden med tydlig miljöprofil				
 Inom ramen för Stimulans för Stockholm öka takten på nybyggnation	 Antal påbörjade lägenheter inom "Stimulans för Stockholm"	160		305
 Inom ramen för Stimulans för Stockholm öka takten på upprustningen och underhåll	 Antal åtgärdade lägenheter / vårdplatser	17 400		13 400
 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				

 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	
 Staden ska planera för 100 000 nya bostäder till och med 2030	
 Tillsammans med Storstockholms brandförsvar fortsätta samarbetet kring brandinformatörer, främst i ytterstaden, i syfte att förebygga och motverka bränder	
 Trygghetsskapande åtgärder inom Stimulans för Stockholm	
 Underlätta till skapandet av studentbostäder	
 Uppvakta regeringen med krav på skattelättnader för rumsuthyrning.	
 Utredda möjligheterna för att underlätta för äldre eller rörelsehindrade att byta till en lägenhet i entréplan	
 Vara goda hyresvärdar	
 Värna hyresrätten som boendeform samt bidra till Stockholms försörjning av hyresrätter och därmed fungera som ett komplement till privata aktörer	
 Öka hyresgästernas incitament att spara energi	
 Öka valfriheten för hyresgästen	

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 sker 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.