

Stockholms hem

Affärsplan 2014

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 drygt 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 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.

Med affärsidén som grund har Stockholmshem formulerat en ny långsiktig vision för verksamheten. Visionen har tagits fram under 2013 med utgångspunkt från seminarier med samtliga medarbetare och betonar primärt vad företaget erbjuder hyresgästerna (varumärkeslöftet).

- 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.

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 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.

Från och med 2014 inriktas affärsplanen på bolagets kundnära verksamhetsområden med utgångspunkt från en rad processkartläggningar. Planen hålls på en mer konkret nivå än tidigare i syfte att ge förutsättningar för en förbättrad uppföljning inom bolaget.

2 Utgångspunkter för verksamheten

2.1 Tendenser i omvärlden

Efterfrågan på hyresrätter inom Stockholms stad fortsätter att vara mycket hög med en kraftigt ökande befolkning och ett stort antal personer i bostadskön. Befolkningsökningen under den kommande tioårsperioden är enligt prognoserna störst i gruppen 25-44 år, bland annat på grund av ett högt flyttnetto. Inom denna grupp finns en stor efterfrågan på hyresrätter och många av dessa flyttar in i de nyproducerade hyresrätterna.

Bostadsbyggandet i Stockholmsregionen har ökat jämfört med tidigare år. Många bedömare förutspår en fortsatt ökning av byggandet. Antalet byggstartade hyresrätter är alltså lågt, och flertalet av dessa återfinns inom Stockholms stad med något av stadens allmännyttiga bolag som byggherre.

Marknadsläget ger sammantaget Stockholmshem goda möjligheter att hålla en hög takt i nyproduktion i attraktiva lägen och att fortsätta att utveckla det befintliga beståndet. Det kvarstår osäkerheter kring hyressättningen och det pågår en rad initiativ och utredningar som kan komma att påverka förutsättningarna för byggande och förvaltning. Det är också oklart hur kraven på affärsmässighet för de allmännyttiga bostadsföretagen ska prövas i praktiken.

2.2 Sammanfattning av ägardirektiv för 2014

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 3.11. 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 140 000 bostäder byggs fram till 2030 och till att Stockholm har en hållbar livsmiljö i enlighet med stadens miljöprogram. En hållbar utveckling handlar enligt direktiven både om miljöförbättringar och strategiska satsningar på ytterstaden i syfte att göra hela staden attraktiv. Energieffektiviseringar, insamling av matavfall och trygghetsåtgärder är särskilt prioriterade av ägaren. Inom nyproduktionen har bolaget ett flertal specifika direktiv avseende prioriterade målgrupper, som exempelvis studenter och personer med funktionsnedsättning.

Kvalitet och valfrihet ska utvecklas och förbättras

Stockholmshems 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. Resultatkravet för 2014 uppgår till 300 mnkr. Vidare ställs krav på kostnadseffektivitet i verksamheten och koncernstyrelsen jämför bolagets effektivitet med övriga bolag inom koncernen.

3 Stockholmsshems verksamhetsområden

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 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 strategier för att nå målen och de aktiviteter som under året kommer att följas upp på en företagsövergripande nivå.

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 förändrade eller nya och där saknas det historiska utfall för de senaste åren. I andra fall saknas än så länge helårsutfall för 2013 och detta kommer i stället redovisas i samband med årsredovisningen.

3.1 Nyproduktion av bostäder och lokaler

Nyproduktionen innefattar planering och byggande i enlighet med ägarens direktiv från projektidé till förvaltningen av de nya husen. Grunden för verksamhetsområdet är en gemensam projektportfölj med samtliga byggprojekt som befinner sig i olika skeden av processen.

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

Flera av indikatorerna är nya och då finns inget utfall från föregående år. För studentbostäder pågår en omfattande planering, men inget av projekten väntas bli färdigställt under året.

Företagsmål	Indikatorer	Årsmål	Prognos helår T2 2013
 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 planerade bostäder över tid, i nybyggnadsprojekt med detaljplan /fyraårsperiod, st	2 000	
	 Antal påbörjade bostäder	525 st	415 st
	 Antal påbörjade hyresrätter	525	415
	 Antal färdigställda lägenheter	117	
	 Antal påbörjade lägenheter inom "Stimulans för Stockholm"	0	0
 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	59
	 Kundnöjdhet i produktundersökning i nyproducerade bostäder (NKI-snitt)	70	
 Stadens behov av kategoribostäder för prioriterade målgrupper ska säkerställas	 Antal nyproduktionsprojekt för prioriterade grupper (Student, Gruppbofäst, Senior, SHIS och Ungdom), st	5	
	 Antal färdigställda studentbostäder	0 st	
 Stockholmshem ska alltid skapa attraktiva och goda boendemiljöer	 Kundnöjdhet ang. service vid inflyttning i nybyggda bostäder (NKI-snitt)	70	
	 Maximalt antal fel per bostad i besiktningssprotokoll, st	1	

Aktiviteter
En strategi för andra upplåtelseformer tas fram
Ny organisation för tidiga skeden av nyproduktionsprojekt utvärderas
Funktionalitet och kundfokus ska öka i teknisk standard och projekteringsanvisningar
Förbättrat lärande i nyproduktionsprocessen med tydlig mötesstruktur för samarbete och uppföljning
Hanteringen av garantiärenden görs mer kundorienterad
Ett affärskoncept för prioriterade grupper för Stockholms tillväxt tas fram
Lämpliga projekt för nya studentbostäder provas i nyproduktion eller i det befintliga beståndet
De nya standardnivåerna vidareutvecklas avseende bl a val och tillval
En strategi för val och tillval i nyproduktion i förhållande till befintligt bestånd tas fram
Förbättrade uthyrningsförberedelser och ökat kundvärde under uthyrningen
Marknadsanalyser och beslutsunderlag för olika skeden av processen implementeras

3.2 Säkra och funktionella fastigheter

Funktionella fastigheter är ett samlingsnamn för fastighetsteknik, leverans av el, värme och vatten samt avfallshantering. Den delen av verksamhetsområdet handlar i hög grad om ett samarbete mellan teknikspecialistfunktioner och förvaltningsdistrikten och detta kommer analyseras närmare under året. Precis som tidigare år finns fokus på ökad energieffektivitet med målet att nå en energianvändning på 165 kWh/kvm/år.

Säkra fastigheter handlar om fastighetsägaransvar och uppfyllande av lag- och myndighetskrav inom t.ex. hiss säkerhet eller radon. Stockholms hem lägger fast en hög ambitionsnivå i och med målet att bli ett föredöme inom branschen. Viktigt är att koppla mätningar och åtgärder till planeringen för områdena och att skapa tillförlitliga system för att dokumentera utförda insatser.

Företagsmål	Indikatorer	Årsmål	Prognos helår T2 2013
 Avfallshantering och leverans av media till fastigheterna ska vara driftsäker och resurseffektiv	 Antal bostäder med separat insamling av matavfall, st	4 300	2 800
	 Koldioxidutsläpp kg/kvm år	19	
	 Lägenhetens ventilation/luftkvalitet (delfråga AktivBo), %	69	
	 Värmekostnad kr/kvm		
	 Andel relevanta upphandlingar av varor och tjänster 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 %	
	 Elanvändning per kvadratmeter	20 kwh/kvm	
	 Energianvändning per m2	185 kwh/m2	
	 Minskad energiförbrukning inom Stimulans för Stockholm (kWh/kvm år)	165	171
 Hyresgästerna ska alltid känna att de bor eller verkar i en säker och trygg fastighet	 Andel hyresgäster som i kundenkäter känner förtroende för att Stockholmshem följer lagar och regler avseende fastighetsförvaltning, %	80 %	
 Stockholmshem ska ha rutiner och arbetssätt som säkerställer att samtliga lagar och krav inom området säkra fastigheter uppfylls	 Andel rökluckor som har kontrollerats minst en gång under året och vid behov åtgärdats, %	100 %	
	 Andel flerbostadsfastigheter i staden (totalt) som har radonhalt under riktvärdet 200 Bq/m3 luft	95 %	
	 Andel genomförda åtgärder inom ramen för RSA	100 %	
	 Andel ventilationssystem med godkänd ventilationskontroll (OVK), %	95 %	
 Stockholmshem ska i fastighetsbranschen vara ett föredöme när det gäller säkra och funktionella fastigheter			

Aktiviteter
Fördjupad kartläggning av prioriterade delprocesserna inom funktionella fastigheter genomförs
Brandsamordnare utses och tydliggör arbetssätt och rutiner inom brandsäkerhetsarbetet
Radonsamordnare utses
Gemensamma metoder och systemstöd för rondering ska utvecklas och tillämpas*
Grundläggande utbildning om fastighetsägaransvaret genomförs för berörda roller
Systemstödet Reqs utvecklas och tillämpas
En förstudie genomförs för mer systematisk info om fastigheter och teknisk status*
Tydliga gränssnittlistor upprättas och samsyn inom bolaget säkerställs

* Aktiviteten återfinns inom annat verksamhetsområde.

3.3 Skötsel av gårdar och allmänna utrymmen

Skötsel av gårdar och allmänna utrymmen är ett verksamhetsområde som är mycket viktigt för hyresgästernas trivsel. De nya förvaltningsteamerna ser i sin planering möjligheter att, genom ett ökad närvaro i områdena, förbättra kundnöjdheten t.ex. avseende städningen på bostadsgårdarna.

Till allra största delen sköts verksamheten genom upphandlade entreprenörer och det behövs därmed en noggrann och effektiv uppföljning av avtalen. En aktivitet som väntas ge stor effekt är arbetet med tätare och mer systematiska ronderingar. I takt med att skötselavtalen löper ut kommer Stockholms hem utveckla metoder för att bättre matcha skötselnivåerna mot behoven i bostadsområdena.

Företagsmål	Indikatorer	Årsmål	Prognos helår T2 2013
 Alla hyresgäster ska uppleva att gårdar och allmänna utrymmen är trivsamma och välskötta	 Andel kvalitetskontroller utan anmärkningar av städning i allmänna utrymmen , %		
	 Andel kvalitetskontroller utan anmärkningar av utemiljöer, %		
	 Städning av trapphus (delfråga AktivBo), %	72	
	 Städningen av gård och närmiljö (delfråga AktivBo), %	78	
	 Rent och snyggt	70	
 Förvaltningsteamet ska ha stor närvaro och ett väl strukturerat förebyggande arbetssätt	 Antal felanmälningar från hyresgäster ang. städning i allmänna utrymmen, st		
	 Antal felanmälningar från hyresgäster ang. utemiljö (park), st		
 Stockholmshem ska ha en snabb och professionell hantering av felanmälningar, synpunkter och frågor	 Antal arbetsordnar som leder till klarmarkering av entreprenör och områdestekniker, st		

Aktiviteter
En väl balanserad servicenivå ska utredas utifrån genomförda analyser av kundvärde
Utbildningar i skötselavtal genomförs för olika roller
Gemensamma metoder och systemstöd för rondering ska utvecklas och tillämpas*
Status- och klarmarkeringsfunktion för utförare utvecklas och implementeras*

* Aktiviteten återfinns inom annat verksamhetsområde.

3.4 Fint hemma

Fint hemma är samlingsnamnet för Stockholmshems utbud av tillval och det valfria lägenhetsunderhållet (VLU). Det finns en potential att öka försäljningen inom Fint hemma och därmed förbättra skicket på lägenheterna. En förutsättning är att sortimentet stämmer med hyresgästernas efterfrågan och att det blir avsevärt enklare för hyresgästen att beställa produkter och tjänster. För att få fullt genomslag krävs också att alla kundnära roller har kunskap om konceptet.

Företagsmål	Indikatorer	Årsmål	Prognos helår T2 2013
 Kunderna ska vara mer nöjda med lägenhetsunderhåll och service	 Samlad kundnöjdhet vid leverans inom Fint Hemma		
 Skick och standard på Stockholmsshems bostäder ska höjas	 Ökat antal försäljningar av VLU och tillval		
 Sortiment och leverans till hyresgästerna inom Fint hemma ska förbättras	 Andel leveranser inom stipulerad tid, %	100 %	
 Stockholmsshems intäkter för VLU och tillval ska öka	 Ökade intäkter för VLU och tillval, %		

Aktiviteter
Enhetspriser införs och rekvisitioner tas bort
Ett omfattande utbildningspaket tas fram gällande produkter, säljcoachning och bemötande för alla kundnära roller
Beställning av VLU och tillval i Min lägenhet på webben ska möjliggöras
Rutiner för enhetligt och uppdaterat sortiment i butikerna tas fram
Utveckla ett hållbart, efterfrågat, kvalitativt och miljövänligt sortiment inom VLU och tillval
Den ekonomiska rapporteringen vidareutvecklas
Väl fungerande rutiner kring debitering av VLU- och tillvalsåtgärder ska säkerställas

3.5 Uppsägning och inflyttning

Uppsägning och inflyttning är en omfattande process med en lång rad arbetsmoment från att en hyresgäst säger upp sin lägenhet till dess att en ny hyresgäst flyttat in. Det finns en stor efterfrågan på hyreslägenheter och Stockholmshem har inga vakanser i beståndet. Det är viktigt att säkerställa kundfokus och en professionell hantering inom uthyrningsprocessen. Stockholmshem testar och utvärderar under 2014 nya sätt att få alla hyresgäster att känna sig välkomnade, exempelvis genom att genomföra städbesiktningar innan inflytt.

Vidare finns en stor potential att utveckla uthyrningen av kommersiella lokaler för såväl ökad lönsamhet som mer attraktiva bostadsområden. Även inom detta verksamhetsområde utvecklas nya arbetssätt och samarbeten inom bolaget, bland annat för att få maximal kunskap om lokalbeståndet.

Företagsmål	Indikatorer	Årsmål	Prognos helår T2 2013
 Alla nya hyresgäster ska känna sig välkomnade av Stockholmshem	 Andel hyresgäster som i kundundersökning uppger att de känner sig välkomnade av Stockholmshem, %		
 Lägenheterna ska motsvara den nyinflyttade hyresgästens förväntningar	 Andel bostäder i testområden som städbesiktigats innan inflyttning, %	25 %	
	 Andel hyresgäster i testområden som anmäler fel i bostaden första månaden efter inflytt, %	30 %	
 Stockholmshem ska ha den högsta möjliga uthyrningsgraden för sina lägenheter	 Antal dagar från förmedling till inflytt enligt Bostadsförmedlingens statistik, st	15	
 Stockholmshem ska så långt som möjligt tillgodose bostadsbehoven hos prioriterade målgrupper	 Antal förmedlade bostäder till ungdomar, st	80	90
	 Antal förmedlade försöks- och träningslägenheter, st	135	100
 Uthyrningen av Stockholmsheims kommersiella lokaler ska vara affärsmässig och bidra till attraktiva stadsdelar	 Antal teamområden vars lokalbestånd inventerats, st	9	
	 Hyresbortfall för lokaler, kr/kvm		
	 Vakansgrad lokaler, %	6 %	
	 Ökad uthyrningsbar area, kvm		

Aktiviteter
Ändrade arbetssätt för välkomnande av nya hyresgäster följs upp och utvärderas
I testområden utvecklas rutiner för städbesiktning och åtgärdande av fel inför inflytt
Ett förslag till smartare tomställningar tas fram
Data från tillgänglighetsinventeringar görs mer användarvänligt
En policy för egna lokalförhyrningar utarbetas
En strategi för hur kundnöjdheten i lokalbeståndet ska följas upp tas fram
Utifrån erfarenheter i testområden genomförs en fördjupad värdeflödeskartläggning av lokalförvaltningen

3.6 Reparation och fastighetsservice

Reparationer och fastighetsservice är ett omfattande verksamhetsområde där Stockholmshem länge har haft särskilt goda betyg i kundundersökningarna. Området handlar om att ta emot hyresgästerna felanmälningar och utföra

reparationer på bästa möjliga sätt. Ett utvecklingsområde är att förbättra återkopplingen till hyresgästerna vid mer komplicerade fel. Ambitionen är också att i högre grad än tidigare upptäcka fel i allmänna utrymmen, till exempel i samband med ronderingar i fastigheterna.

Flertalet indikatorer inom detta område är nya och det krävs ett samarbete inom företaget för att säkerställa en god kvalitet på statistiken. Det kan också bli aktuellt med justeringar och kompletteringar under året.

Företagsmål	Indikatorer	Årsmål	Prognos helår T2 2013
 En hög kvalitet och god tillgänglighet i fastighetsservicen ska säkerställas	 Andel hyresgäster som i kundenkäter upplever att de har fått "hjälp när det behövs", %	87 %	
 Förvaltningsteamerna ska ha stor närvaro och ett väl strukturerat förebyggande arbetssätt	 Andel genomförda månadsronderingar, %	100 %	
	 Antal felanmälningar från hyresgäster ang. allmänna utrymmen (ej städning), st		
 Leveranssäkerhet ska öka och återkoppling av beställda åtgärder ska vidareutvecklas	 Andel arbetsordrar som leder till klarmarkering av entreprenör och områdestekniker, %	40 %	
	 Andel bomkörningar per totalt antal servicejobb, %	1 %	
 Service- och leveransnivå ska spegla det tekniska behovet och kundernas efterfrågan	 Nöjda hyresgäster i kundenkäter efter utförd service i lägenhet (NKI-snitt)	70	
 Stockholmsshems transporter ska vara miljöeffektiva	 Antal km som körs hos Stockholmshem (företagsbilar och privata), st		
	 Andel dubbdäck	0 %	
	 Andel elbilar	7 %	
	 Andel miljöbilar i stadens bilflotta	100 %	100 %
	 Andel miljöbränslen i stadens etanol- och biogasfordon	85 %	

Aktiviteter
Gemensamma metoder och systemstöd för rondering ska utvecklas och tillämpas*
Minimera antalet bomkörningar genom ändrade arbetssätt och rutiner
Status- och klarmarkeringsfunktion för utförare utvecklas och implementeras*
Utvärdera och vidareutveckla nya rutiner och arbetssätt för mottagande av felanmälan samt tidsbokning

* Aktiviteten återfinns inom annat verksamhetsområde.

3.7 Hyresgästinflytande och områdesutveckling

Stockholms hem har under flera år utvecklat sitt lokala utvecklingsarbete inom den tidigare satsningen Särskild förvaltning i yttre ytterstaden och inom projektet Hållbara Hökarängen. Inom verksamhetsområdet Hyresgästinflytande och områdesutveckling betonas att hållbarhet och attraktiva områden till stor del handlar om ett helhetsperspektiv (ekonomiskt, socialt och miljömässigt) och om att skapa förutsättningar för dialog och delaktighet.

En viktig aktivitet är att vidareutveckla dialogen med hyresgästerna med det etablerade samarbetet med Hyresgästföreningen som bas. En annan insats är att öka förståelsen för vad hyresgästerna ser som ett hållbart boende och att förbättra lärandet internt på bolaget och i övriga branschen.

Företagsmål	Indikatorer	Årsmål	Prognos helår T2 2013
 Alla Stockholms hems områden ska vara attraktiva och utvecklas på ett långsiktigt hållbart sätt	 Antal boende och verksamma som deltar inom projektet "Ett resurseffektivt Hökarängen", st	200	
	 Kötid vid omflyttning inom befintligt bestånd, jämfört med andra hyresvärdar (år)		
 Hyresgästerna ska ges goda möjligheter till inflytande i sitt boende och sin verksamhet			

Aktiviteter
Analyser av behov, mål och arbetssätt för utveckling av bostadsnära centrum görs
En strategi för hållbart boende utvecklas med t.ex. miljövänliga transportsätt
En strategi för hyresgästinflytande och vidareutveckling av dialogmetoder utvecklas

3.8 Underhåll

Stockholmshem har under 2013 implementerat en ny process för underhåll av fastigheterna. Några av de viktigaste förändringarna har varit att förbättra analysen av fastigheternas och hyresgästernas behov samt att tydliggöra beställar- och projektledarroller inom bolaget. En central del i förändringen är den underhållsstrategi som upprättas som en utgångspunkt för den mer detaljerade planeringen på områdesnivå.

Under 2014 fortsätter utvecklingsarbetet med fokus på att minimera avvikelser och öka koordineringen i genomförandefasen. Stockholmshem ska också utveckla metoder för att mer kontinuerligt följa upp utfallet på olika nivåer i företaget. En mycket betydelsefull aktivitet är att ta fram en strategi för upprustning av 1960-80-talsbeståndet, där det finns möjligheter att svara upp mot ägarens direktiv om utveckling av ytterstaden.

Företagsmål	Indikatorer	Årsmål	Prognos helår T2 2013
 Alla hyresgäster ska uppleva att fastigheterna är väl underhållna	 Antal genomförda projekt som genererar standard- och hyreshöjning, st		
	 Samlad kundnöjdhet efter genomförande av 27 hyresgästpåverkande underhållsprojekt		
	 Produktindex	75	
 Det långsiktiga tekniska behovet av underhåll ska tillgodoses och fastigheternas värde ska säkerställas	 Kostnad för vattenskador, mnkr		
	 Andel m2 area som energieffektiviserats vid större ombyggnad	9 %	
 Uppföljningen av underhållsprojekten ska förbättras och avvikelser ska minimeras	 Andel genomförda projektgenomgångar i utförda underhållsprojekt 2014, %		
	 Antal av de 27 största projekten som avviker från projektledarnas kalkyl		

Aktiviteter
Rutiner och arbetssätt identifieras för standardhöjande underhållsåtgärder som genererar hyreshöjningar
En strategi och förstudie för underhåll av 60-80-tals beståndet tas fram utifrån genomförd inventering
Stockholmsshems underhållsstrategi ska bidra till uppfyllelsen av prioriterade direktiv avseende tillgänglighet och trygghet
Stockholmsshems underhållsstrategi ska bidra till uppfyllelsen av prioriterade direktiv avseende tillgänglighet och trygghet
Utvärdera verktyg och roller med utgångspunkt från rollen områdeschef och andra processer
En förstudie genomförs för mer systematisk info om fastigheter och teknisk status*
Pröva och uppdatera Byggs kvalitetssystem i förhållande till Underhållsprocessen
Säkerställ koordineringen av underhållsprojekt
Utveckla metoder för att ta fram underhållsbokslut på områdes- och företagsnivå

* Aktiviteten återfinns inom annat verksamhetsområde.

3.9 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.

Fokus i analysen har under 2013 legat på regelrätta störningsärenden med det långsiktiga målet att inga hyresgäster ska bli störda i sitt boende eller i sin verksamhet. Om störningar ändå uppstår, ska Stockholmshem hantera dessa så snabbt och professionellt som möjligt. En viktig aktivitet är att förbättra erfarenhetsåterföringen inom bolaget.

Indikatorn avseende antal störningar är viktig, men den behöver definieras närmare och kompletteras med ett målvärde.

Företagsmål	Indikatorer	Årsmål	Prognos helår T2 2013
 Hyresgästerna ska inte bli störda i sitt boende eller i sin verksamhet	 Maximalt antal störningsärenden, st	700	
 Störningar och avvikelser som uppkommer ska hanteras snabbt och professionellt			

Aktiviteter
Tydliggöra roller och erfarenhetsåterföring kring störningar inom bolaget
Hyresgästernas kontaktvägar i störningsärenden ska tydliggöras
Samarbetet med stadsdelsförvaltningarna om gemensamma förhållningssätt i avhysningsfrågor fortsätter
Vidareutveckling av återkoppling till hyresgäster som anmält störningar

3.10 Stöd- och ledningsprocesser

De övriga verksamhetsområdena förutsätter väl fungerande stöd- och ledningsprocesser inom IT, ekonomi, personal och ärendehantering m.m. Under 2013 har Stockholmshem implementerat första steget av en ny budgetprocess med nytt systemstöd, utökning av controllerfunktionen och ett tydligare resultatansvar på framför allt områdesnivå. Under 2014 vidareutvecklas den ekonomiska uppföljningen ytterligare.

Förändringen av Stockholmshems organisation har i hög grad handlat om att förbättra samarbetet inom bolaget. Ledorden för förändringen är samarbete, struktur, effektivitet och lärande och två av de viktigaste indikatorerna är huruvida medarbetarna anser att företaget tillvaratar idéer om förbättringar och huruvida hyresgästerna anser att Stockholmshem håller sina löften eller inte.

Företagsmål	Indikatorer	Årsmål	Prognos helår T2 2013
 Bolaget ska ha stöd- och ledningssystem som ger bästa möjliga förutsättningar för att ta hand om kunder och hantera ärenden	 Hålla löften (delfråga AktivBo), %	81 %	
	 Ta kunden på allvar (delindex AktivBo), %	87 %	
	 Serviceindex	79	
 Medarbetarna ska vara nöjda och ha goda möjligheter till delaktighet och ansvarstagande	 På vår arbetsplats tillvaratar vi idéer om förbättringar	65	
	 Aktivt Medskapandeindex	80	
	 Andel medarbetare på deltid som erbjuds heltid	100 %	
	 Antal praktikplatser som kan tillhandahållas för de aspiranter som Jobbtorg Stockholm kan matcha	5 st	3 st
	 Antal ungdomar som fått sommarjobb i stadens regi	60 st	
	 Sjukfrånvaro	4 %	4 %
 Organisationen ska präglas av samarbete, struktur, effektivitet och lärande	 Chefer och ledare ställer tydliga krav på sina medarbetare	75 %	
	 Medarbetare vet vad som förväntas av dem i deras arbete.	90 %	
	 Kvm/anställda	6 012	
	 Medelantal anställda	288 st	
 Stockholmshems verksamhet ska vara kostnadseffektiv, lönsam och uppnå uppställda avkastningskrav	 Andel administrations- och indirekta kostnader	9,04 %	
	 Avkastning på justerat eget kapital	2,26	
	 Avkastning på totalt kapital	3,02	
	 Avvikelse investeringsbudget	1 624 mnkr	1 500 mnkr
	 Direktavkastning	6,4 %	
	 Driftkostnad/kvm	486	
	 Driftnetto/kvm	544	
	 Marknadsvärde/kvm	18 265	
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	300	75

Företagsmål	Indikatorer	Årsmål	Prognos helår T2 2013
	 Rörelseresultat i % av omsättning	25,36	
	 Underhållskostnad/kvm	66	

Aktiviteter
Dialog och intern kommunikation om bolagets varumärkelöfte (Huset) fördjupas
Ett nytt ärendehanteringssystem implementeras för att förbättra och kvalitetssäkra hanteringen av hyresgästernas ärenden
Bolaget deltar i koncernens gemensamma arbete med ett nytt fastighetssystem (VERA)
Efter genomfört visions- och konceptarbete gällande nytt huvudkontor fattas i början av 2014 beslut om fortsatt arbete
Roller och arbetssätt inom upphandling och avtalsförvaltning förtydligas
Stockholmsshems nya organisation följs upp regelbundet med avseende på kvalitet, service och effektivitet.
Stockholmsshems nya budget- och uppföljningsprocess tillämpas och vidareutvecklas

Ägardirektiv

Företagsmål
 Aktivt bidra till att staden når det nationella målet om 50 procent matavfallsinsamling till år 2018
 Arbeta aktivt med energieffektivisering och förnyelsebar energi
 Arbeta med att förbereda infrastruktur för bilpooler
 Arbeta med att förbereda infrastruktur för elbilar
 Arbeta med att möjliggöra för matavfallsinsamling i bostadsbeståndet enligt stadens handlingsplan
 Bidra till att fler studentbostäder tillskapas både genom nyproduktion och genom inventering av befintligt bestånd
 Bidra till nyproduktion av nya bostäder
 Bolaget ska inom ramen för affärsmässiga principer ta fram en socialt och miljömässigt hållbar strategi för upprustning av miljöprogrammet
 Fortlöpande genomföra boendedialoger för att återkoppla arbetet med visionerna för Järva och Söderort 2030, samt i samband med upprustningsarbetet i bostadsbeståndet
 Fortsätta arbetet för att minska antalet avhysningar
 Fortsätta arbetet med att minska administrativa och indirekta produktionskostnader
 Fortsätta arbetet med att öka effektiviteten med fokus på kärnverksamheten och förbättrade driftresultat

Företagsmål	
	Fortsätta arbetet med Söderortsvisionen
	Fortsätta tillgänglighetsanpassning av fastigheterna.
	Främja en god rörlighet och tillgänglighet på bostadsmarknaden genom enkla och tydliga spelregler lika för alla, regelverk som undviker inlåsnings effekter och åtgärder för att förhindra olaga andrahandsuthyrning
	Genomföra underhållsinsatser i utvalda miljonprogramsområden med tydlig miljöprofil
	God budgetföljsamhet och prognossäkerhet
	Godkänd resultatnivå
	I samråd med berörda nämnder och bolag inventera möjligheten att bygga om/omvandla befintliga byggnader till gruppbestäder, servicebestäder eller annat nyttjande
	Implementera kommunstyrelsens riktlinjer om idéburen stadsförbättring
	Planera för nya seniorbestäder i hyresrättsform
	Samarbeta med övriga berörda bolag och nämnder samt privata aktörer för utvecklingen av de närcentrum som bolagen äger
	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 fortsätta dialogen med boende inom ramen för utvecklingen av södra och västra ytterstaden
	Ta ett stort ansvar för försörjningen av förturs-, försöks-, och träningslägenheter
	Tillsammans med Storstockholms brandförsvaret fortsätta samarbetet kring brandinformatörer, främst i ytterstaden, i syfte att förebygga och motverka bränder
	Utreda förutsättningarna för att bygga bestäder med annan upplåtelseform som en del av bolagets medverkan i Söderortsvisionen
	Utreda möjligheterna att genomföra enklare åtgärder syftande till att öka tillgängligheten så att äldre ska ha möjlighet att bo kvar hemma
	Utreda möjligheterna för att underlätta för äldre eller personer med funktionsnedsättning att byta till en lägenhet i entréplan eller till hus med hiss
	Utreda, planera och genomföra en omlokalisering av bolagets huvudkontor till Skärholmen
	Utveckla koncept för att bygga nya bestäder med korta förmedlingstider
	Vara goda hyresvärdar
	Vara Stiftelsen Hotellhem behjälpliga i byggandet av bestäder inom ramen för stadens bostadsförsörjningsansvar
	Verka för fler billiga bestäder för ungdomar
	Verka för sänkta byggkostnader
	Värna hyresrätten som boendeform samt bidra aktivt till att öka nyproduktionen av hyresrätter

Företagsmål	
	Öka hyresgästernas incitament att spara energi
	Öka valfriheten för hyresgästen

4 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 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 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.