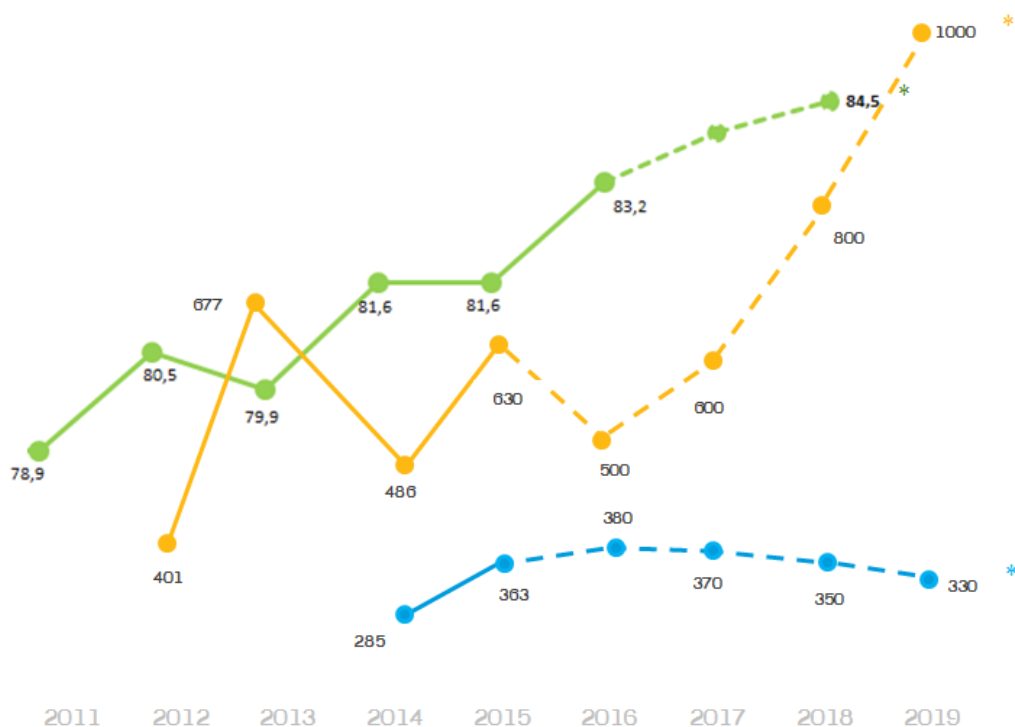


Stockholmshem

Affärsplan 2017-2019



* Stockholmshems målsättning för kundnöjdhet 2018

* Stockholmshems målsättning för resultat efter finansnetto 2019

* Stockholmshems målsättning för antalet påbörjade bostäder 2019

Innehåll

Inledning.....	4
Affärsplanens syfte.....	4
Affärsidé.....	4
Bolagets mål och uppgifter.....	5
Sammanfattning av ägardirektiv för 2017-2019.....	5
Bolagets planering för 2017 inom respektive inriktningsmål	6
Ett Stockholm som håller samman	6
Ett klimatsmart Stockholm.....	6
Ett ekonomiskt hållbart Stockholm	7
Ett demokratiskt hållbart Stockholm.....	7
Tendenser i omvärlden	7
Företagsmål och delmål.....	8
Verksamhetsutveckling genom processer	9
Hållbar ekonomi.....	10
Ökade intäkter	10
Kostnadseffektiv verksamhet	10
Lönsamma investeringar	11
Nöjda kunder	13
Proaktiv förvaltning.....	13
Kundorienterad och effektiv service	14
Välskötta fastigheter.....	15
Proaktiv skötsel och drift.....	15
Bra beställare.....	16
Hållbar samhällsutveckling	17
Hög takt i nyproduktion	17
Minskad klimatpåverkan	17
Social hållbarhet	19
Attraktiv arbetsgivare	20
God och säker arbetsmiljö.....	20
Intressant och utvecklande arbetsplats	20
Aktivt och kommunikativt ledarskap	20
Välskött bolag	22
God struktur och effektiva arbetsflöden.....	22
Lärande och innovativ organisation	22

Starkt varumärke	23
Pågående utvecklingsprojekt och prioriteringar samt särskilda uppdrag som kommer pågå 2017 ...	24

Inledning

Affärsplanens syfte

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

Affärsplanen och planer för uppföljningen av verksamheten 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 samt bolagets planering och uppföljning.

Affärsplanen delas in efter företagets övergripande mål och delmål. Målen är satta för att tydliggöra vad som ska prioriteras i verksamheten. Planen hålls på en förhållandevis konkret nivå i syfte att ge bra förutsättningar för uppföljning. Ytterligare konkretiseringar av verksamhetens mål och aktiviteter finns i distrikts-, områdes- och enhetsplaner.

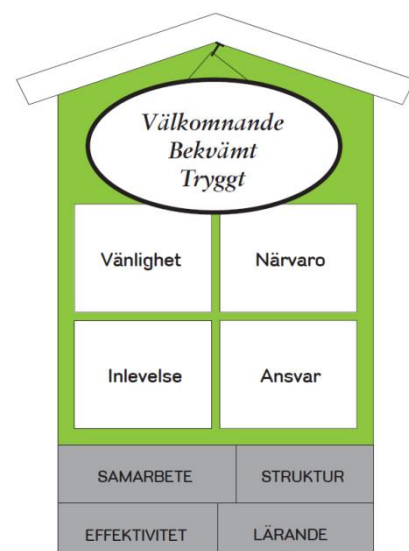
Affärsidé

Stockholmshem har sedan tidigare formulerat en långsiktig affärsidé för att ge en ram åt 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 "Huset" för verksamheten. Det betonar primärt vad företaget erbjuder hyresgästerna men ger också vägledning i det interna arbetet.

- Stockholmshem vision är att vi ska erbjuda alla hyresgäster ett boende som på alla sätt och vis 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.



Bolagets mål och uppgifter

Stockholmshem ska hålla god kvalitet i byggandet och förvaltandet av bostäder och därmed bidra till stadens bostadsförsörjning. Bolaget ska äga ett brett bestånd av bostäder med god av spridning av så väl läge som standard och hyresnivå. De allmännyttiga bolagen utgör en stor del av stadens och stockholmarnas samlade förmögenhet och måste därför skötas på ett allmännyttigt och affärsmässigt sätt som kommer alla stockholmare till del.

Stockholmshem ska också bidra till en positiv stads- och centrumutveckling i de stadsdelar där bolaget äger stora bestånd. Detta ska ske både genom ett socialt ansvarstagande samt genom fysiska åtgärder. Miljö-, barn- och jämställdhetsperspektiv ska tillämpas i nyproduktion och förvaltning. Bolaget ska aktivt arbeta mot segregation.

Hyresgästerna ska erbjudas boendeinflytande, både i vardagen och i samband med upprustningar så att de får möjlighet att påverka sitt boende. Stockholmshem har ett viktigt uppdrag från Stockholms stad i att vara den huvudsakliga fastighetsägaren för SHIS Bostäders verksamhet. SHIS Bostäder är Stockholms stads bostadssociala resurs med uppdraget att tillhandahålla bostäder för stockholmare som av olika sociala och/eller ekonomiska skäl inte kan få en egen bostad på den ordinarie bostadsmarknaden.

SAMMANFATTNING AV ÄGARDIREKTIV FÖR 2017-2019

Kommunfullmäktige lägger fast bolagsordningen för bolagen i koncernen Stockholms Stadshus AB och preciserar därmed det kommunala ändamålet med bolagens verksamhet. Med sikte på att uppnå Vision 2040 får alla bolag årliga ägardirektiv i kommunfullmäktiges budget utifrån fyra övergripande inriktningsmål:

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

Inom ramen för ”*ett Stockholm som håller samman*” ska Stockholmshem nyproducera och tillhandahålla bostäder som med perspektiven läge, standard och hyresnivå kan efterfrågas av alla stockholmare och erbjuda dem boendeinflytande. Bolaget förutsätts underhålla fastigheterna varsamt, göra socioekonomiska kalkyler inför upprustningar samt öka tillgängligheten i fastigheterna. Bolaget ska också ta socialt ansvar genom att delta i kultursatsningar i bostadsområdena, ställa krav i upphandlingar som skapar arbetstillfällen för arbetslösa samt upprätta en hållbarhetsredovisning.

Inom ramen för ”*ett klimatsmart Stockholm*” uppdras åt Stockholmshem att aktivt arbeta för energieffektiviseringar och klimatsmarta bostäder, minska fossilutsläppen och göra det lättare att leva miljövänligt i bolagets bostadsområden. Det ska bland annat göras genom erbjudande om matavfallsinsamling, stadsodling och pryl-,

lådcykel- och bilpooler samt underlättande av miljövänliga transporter genom cykelparkeringar och laddplatser för elbilar.

Inom ramen för ”*ett ekonomiskt hållbart Stockholm*” ska bolaget fortsätta arbeta med att effektivisera verksamheten. Lånsiktigt ska bolagets resultat motsvara liknande bostadsförvaltande aktörers ekonomi. Samtidigt uppdras bolaget att hålla en hög investeringstakt i nyproduktion. Resultatet för 2017 ska uppgå till lägst 370 mkr, varefter resultatet minskar något under påföljande år. Anledningen till detta är att de investeringar som görs i befintligt bestånd och i nyproduktion leder till ökade avskrivningar.

Inom ”*ett demokratiskt hållbart Stockholm*” uppdras bolaget att vara en aktiv samarbetspart i lokalsamhället i bolagets bostadsområden för att verka för en positiv områdesutveckling.

Bolagets planering för 2017 inom respektive inriktningsmål

ETT STOCKHOLM SOM HÅLLER SAMMAN

Stockholmshem eftersträvar att ha nöjda kunder i bolagets alla bostadsområden genom proaktiv förvaltning och kundorienterad och effektiv service. För att förbättra hyresgästernas nöjdhet kommer en rad åtgärder att vidtas under 2017. Bolaget kommer särskilt att fokusera på ronderingar vid bolagets avfallsstationer, kunddialogen ska utvecklas med lokalhyresgäster och boendeflyttandet genom möten med bostadshyresgästerna ska öka.

Stockholmshem ska ha välskötta fastigheter. En förutsättning för det är en proaktiv skötsel och drift, men också att bolaget agerar som en bra beställare gentemot leverantörer. Utvecklingen av förebyggande arbetssätt, såsom ronderingar, tillsyn och driftövervakning, fortsätter att utvecklas. Under 2017 ska bolaget fortsätta att utveckla Stockholmshems projekteringsanvisningar och där inarbeta Stockholms stads nya tillämpningsanvisningar för bland annat socialt ansvar och miljöhänsyn. Hyresgästerna ska i samband med ombyggnationer erbjudas tillval och kompletterande miljöriktiga produkter inom Fint Hemma sortimentet.

Bolaget fortsätter att arbeta med att utöka antalet bostäder i bolagets projektportfölj för nyproduktion och utvecklar Stockholmshusen tillsammans med systerbolagen, entreprenörer och förvaltningar. Parallellt fortsätter Stockholmshem att utveckla modulbostäder som en flexibel, snabb och kostnadseffektiv bostadslösning, som tillfälliga bostäder. Bolaget fortsätter planera för bostäder till SHIS Bostäder i nyproduktion.

ETT KLIMATSMART STOCKHOLM

Stockholmshem står inför en rad utmaningar för att möta stadens och bolagets målsättningar på miljöområdet. För att minska energiförbrukningen kommer bolaget fortsätta utbyggnaden och utvecklingen av drift- och övervakningssystem. Bolaget tar också ytterligare ett steg i att göra nyproduktionen än mer klimatsmart genom starten

av plusenergihuset i Norra Djurgårdsstaden. Utifrån stadens miljöprogram kommer bolaget även att utveckla de interna styrdokumenterna inom miljöområdet.

Inom ramen för EU-projektet GrowSmarter ska Valla Torg i Årsta utvecklas till en europeisk förebild för hållbara stadsdelar. Stockholms hem bygger om – byter stammar, fönster, fasader och tak – i sex hus. I samband med ombyggnaden görs även moderniseringar i form av ett antal smarta tekniklösningar som ska minska husens energiförbrukning och utsläppen av växthusgaser i området. Projektet bidrar till ökad kunskap inom smart upprustning både internt och externt. Ett annat ombyggnadsprojekt med energiprägel är ombyggnationen av Monumentet där energibesparingen uppgår till drygt 40 procent.

ETT EKONOMISKT HÅLLBART STOCKHOLM

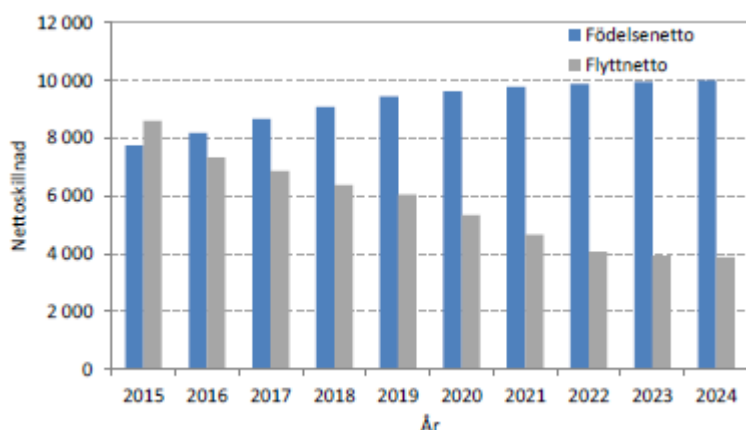
Långsiktigt ska bolagets resultat motsvara liknande bostadsförvaltande aktörer. För året ska ett resultat om minst 370 mkr uppnås och ett driftnetto på knappt 615 kr per kvm, vilket ska öka de kommande åren. Samtidigt kommer bolaget att hålla en hög investeringstakt i nyproduktion. Genom lönsamma investeringar, kostnadseffektiv verksamhet och ökade intäkter ska Stockholms hem bibehålla en hållbar ekonomi och skapa goda kassaflöden i den löpande verksamheten. Under 2017 kommer bolaget därför att utveckla arbetsätten för såväl beslutsunderlag inför underhållsåtgärder som ännu noggrannare uppföljning och utvärdering av både underhållsprojekt och förvaltningsrelaterade kostnader.

ETT DEMOKRATISKT HÅLLBART STOCKHOLM

För att nå demokratisk och social hållbarhet arbetar Stockholms hem aktivt för att vara en positiv kraft. Extra stor påverkan kan bolaget ha i områden där det har ett omfattande bostadsbestånd. Därför kommer bolaget planera och genomföra insatser tillsammans med andra parter i stadsdelarna. Bland annat ska satsningar göras för att involvera barn vid planering av bolagets gårdar och mindre projekt. Bolaget ska bidra till att ungdomar och personer som står långt från arbetsmarknaden kommer i arbete. Detta görs genom egna initiativ och i samverkan med lokala aktörer, stadsdelar och det civila samhället samt genom deltagande i arbetet med lokala utvecklingsplaner. Bolaget kommer också aktivt delta i stadens satsning Fokus Skärholmen.

Tendenser i omvärlden

Stockholms stad bedöms passera en befolkning på 1 miljon år 2020. Inflyttningen är fortsatt hög och födelsenettot bedöms öka de kommande åren. Den största gruppen nyinflyttade i Stockholms stad är personer mellan 25-44 år. Många nyinflyttade efterfrågar i stor utsträckning hyresrätter och många flyttar in i nyproducerade hyresrätter.



Stockholms stad,
födelsenetto och flyttnetto

Källa: Stockholms stad

Det vi kan se är att ett stort och ökande antal personer står i bostadskön. Antalet personer i bostadskön har passerat en halv miljon, men bara en av sju är aktivt bostadssökande (cirka 72 000). Under 2016 fram till sista oktober hade 8 311 bostäder förmedlats genom Stockholms stads bostadsförmedling.

Under 2016 och 2017 beräknas Stockholms stad ta emot över 6 000 personer som fått uppehållstillstånd och behöver boende. Behovet av både tillfälliga och mer långsiktiga bostäder ökar också till följd av detta.

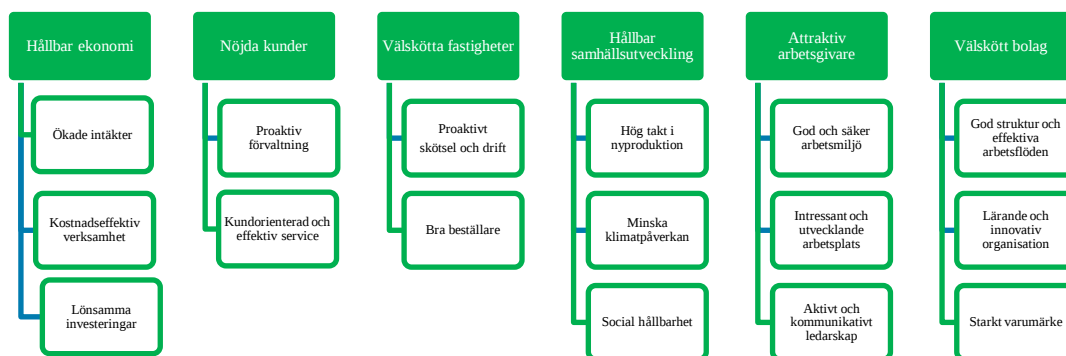
Bostadsbyggandet har även denna ökat i hela Stockholmsregionen jämfört med tidigare år. På grund av hög inflyttning till regionen spås bostadsbristen, trots byggande av många nya bostäder, finnas kvar under många år. Det gör att marknadsläget för hyresrätter i Stockholm ses som fortsatt mycket gott.

En fråga som skapar osäkerhet är frågan kring hyressättningen och det pågår en rad initiativ som kan komma att påverka förutsättningarna för byggande och förvaltning framöver. Bolaget utreder nu tillsammans med systerbolagen och Hyresgästföreningen förutsättningarna för att införa en mer transparent och systematiserad hyressättning i Stockholm. De samtal som pågår kommer att avslutas under 2017. Ambitionen är att nå en överenskommelse och att implementering av en systematisk hyressättning inleds med en infasning 2018.

Företagsmål och delmål

Stockholmshem ska bedriva sin verksamhet affärsmässigt och stödja de mål och direktiv ägaren gett bolaget. För att göra det har bolaget sex övergripande företagsmål med delmål.

De tre första övergripande målen *Hållbar ekonomi*, *Nöjda Kunder* och *Välskötta fastigheter* balanseras mot varandra utifrån bolagets kärnverksamhet. De tre sista målen *Hållbar Samhällsutveckling*, *Attraktiv arbetsgivare* och *Välskötta bolag* innehåller bolagets allmännyttiga uppdrag och grundförutsättningar för att verksamheten ska fungera väl.



Verksamhetsutveckling genom processer

För att kontinuerligt utveckla verksamheten arbetar bolaget med verksamhetsutveckling utifrån ett processinriktat arbetssätt. Bolaget har identifierat de nio viktigaste verksamhetsområdena närmast kunden – hyresgästen – och de verksamhetsprocesser som ständigt behöver utvecklas och förbättras för att högsta möjliga kundvärde ska uppnås med tillgängliga resurser. Målsättningen har varit att öka kundfokus och effektivitet. Utöver de nio tillkommer stöd- och ledningsprocesser för att verksamheten ska fungera så bra som möjligt.

- Nyproduktion av bostäder och lokaler
- Säkra och funktionella fastigheter
- Skötsel av gårdar (utemiljö)
- Fint hemma (inre underhåll)
- Uthyrning
- Reparation och fastighetsservice
- Hyresgästinflytande och områdesutveckling
- Underhåll
- Störningar och andra avvikelser
- Stöd- och ledning

Ett antal av aktiviteterna i bolagets affärs-, distrikts-, områdes- och enhetsplaner är resultat av företagets systematiska förbättringsarbete.

Hållbar ekonomi

Stockholmskem ska verka med ett långsiktigt perspektiv, vara ekonomiskt hållbart och ha en avkastning som är jämförbar med liknande fastighetsägares. För att bibehålla en ekonomisk hållbar verksamhet och ha utrymme att investera i nyproduktion, underhåll och områdesutveckling måste verksamheten öka sina intäkter, agera kostnadseffektivt och göra lönsamma investeringar.

Ökade intäkter

De närmaste tre åren ska bolaget öka sina intäkter. Hyresnivån ska successivt öka i takt med renoveringar och där hyran är uppenbart fel ska den omförhandlas. Vakansförluster på grund av evakueringar och tomställningar eller vakanser mellan uthyrningar ska minska. När evakuering krävs i kommande ombyggnationer planeras de att ske i mindre etapper med ökat tempo för att minska tomställningskostnaderna.

Indikatorer	Årsmål 2017	Årsmål 2018	Årsmål 2019
 Resultat efter finansnetto(mnkr)	370	350	330
 Driftnetto kr/kvm	613	631	671
 Avkastning på totalt kapital, %	2,6	2,4	2,4
 Direktavkastning, %	2,8	2,8	2,8
 Snitthyra lokaler, kr/kvm	1020	1040	1060
 Ekonomisk vakansgrad bostäder, %	1,2	1	0,8
 Ekonomisk vakansgrad lokaler, %	9	8	8

Aktiviteter 2017
Förbättra löpande ekonomisk uppföljning och styrning av verksamheten
Utveckla arbetet med att standardhöjande åtgärder åtföljs av hyreshöjning
Ta fram och implementera beslutsrutin som säkerställer minimala vakansförluster

Kostnadseffektiv verksamhet

Alla som arbetar inom Stockholmskem ska agera kostnadsmedvetet. Det innebär att administrativa kostnader kontinuerligt ses över och att kostnaderna för löpande förvaltningsåtgärder och reparationer minskar. Både ekonomi- och verksamhetsuppföljningen kommer att utvecklas inom bolaget genom teamrapporter och nära och tätare uppföljning av drift- och skötselkostnader. Det gör att uppföljningen sker där kostnaderna i huvudsak kan påverkas. Bolaget tar därefter fram principer för vilka arbeten som ska utföras av egen personal och vilka som rimligen bör utföras av entreprenörer.

Bolagets samtliga avtal omprövas och förhandlas löpande. För bättre förhandlingsunderlag kommer spendanalyser kontinuerligt tas fram över bolagets inköp där kostnad och kvalitet mäts.

Indikatorer	Årsmål 2017	Årsmål 2018	Årsmål 2019
 Driftkostnad kr/kvm	632	624	614
 Totala kostnader reparationer och skötsel, kr/kvm	173	170	167
 Andel administrations- och indirekta kostnader, %	10	9,5	9

Aktiviteter 2017

Implementera teamuppföljning

Utveckla uppföljning för underhållsprojekt

Lönsamma investeringar

De stora kostnadsposterna hos Stockholmshem finns i förvaltning, underhåll och nyproduktion. Underhåll ska ske på ett varsamt sätt, vilket utvecklas inom ramen för Stockholmshems projekteringsanvisningar, och på sikt ska ske utan evakuering om det inte absolut krävs. Arbetsflöden kopplade till underhåll och evakueringar behöver därför ses över. Vid underhåll måste kalkyler utvecklas för att säkerställa att projekten ger nödvändig avkastning. Beslut om projekt måste avvägas noga. För att säkerställa att beslut gällande underhållsprojekt är välgrundade kommer en ny beslutsmodell tas fram 2017, som motsvarar den som gäller för nyproduktionsprojekt. Utökad granskning och utvärdering av pågående och genomförda projekt ska säkerställa erfarenhetsåterföring, effektivare hantering och bättre prioritering av projekt.

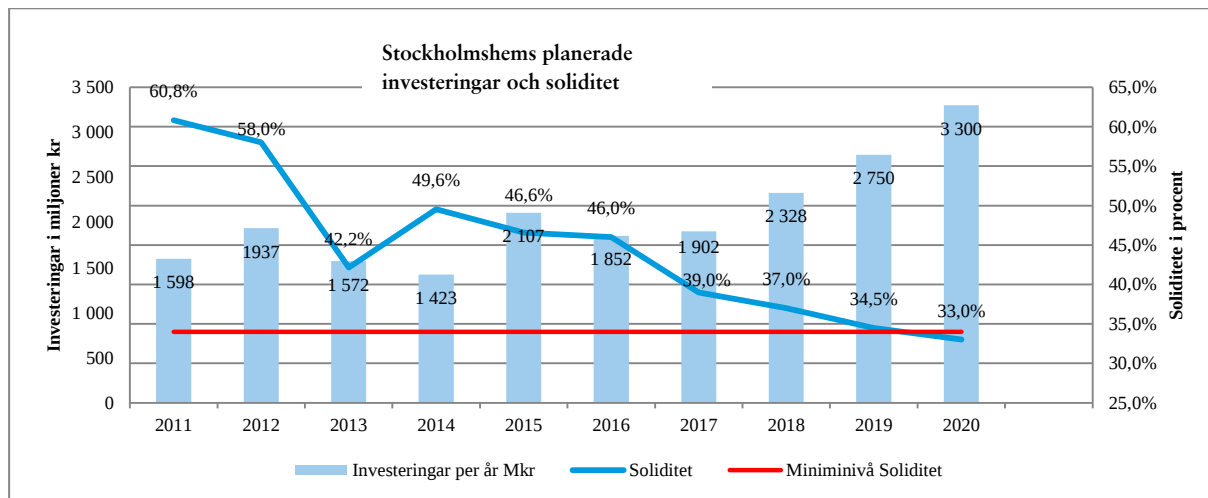
Indikatorer	Årsmål 2017	Årsmål 2018	Årsmål 2019
 Underhåll, kr/ kvm	66	65	65
 Avkastning per investeringsvolym vid underhåll/ombyggnad, %	2,2	2,5	3

Aktiviteter 2017

Utveckla modeller för beslutsunderlag inför underhållsprojekt utifrån projektens omfattning

I takt med den ökade nyproduktionen kommer soliditeten att sjunka i bolaget. Det innebär att bolaget blir mer räntekänsligt än tidigare, men utifrån marknadsläge och omvärldsförutsättningar så finns det ingen överhängande risk med en sjunkande soliditet. Det är dock viktigt att kassaflödet i den löpande verksamheten ökar och att

investeringar som görs är prioriterade, hållbara och affärsmässiga samt ger en avkastning som krävs för att kunna bedriva verksamheten framgångsrikt framöver.



Nöjda kunder

Stockholmsshems service ska ligga steget före. Proaktiv skötsel och drift skapar välkomnande och trygga miljöer. Det ska vara enkelt och bekvämt för hyresgästerna att göra felanmälningar genom god tillgänglighet och vänligt bemötande. Stockholmshem ska kommunicera på kundernas villkor, skapa delaktighet i boendet och utgå från hyresgästernas önskemål.

Proaktiv förvaltning

Stockholmsshems strategi för ökad kundnöjdhet med både snabba åtgärder i områdena och en långsiktig planering för 3 år framåt ska under 2017 implementeras med en löpande uppföljning under året. Inriktningen för kundnöjdhetsarbetet är att i ökad utsträckning förebygga och åtgärda problem genom en starkare närvaro i bostadsområdena. Det planerade arbetet för 2017 innebär att bolaget ska utveckla sin rondering och genomföra en särskild satsning för att förbättra avfallshanteringen genom att säkerställa en gemensam kvalitetsnivå. Bolaget ska även utveckla analyserna av inkomna ärenden – med stöd av registrering från en utvecklad kundtjänst som hanterar fler ärendetyper. En utökad teamuppföljning kommer att ske i varje förvaltningsområde. Genom att identifiera återkommande problem som kan förebyggas är förhoppningen att detta ska leda till färre nya ärenden. Riktade kommunikationsinsatser genomförs även för att stötta det lokala kundnöjdhetsarbetet, till exempel med översyn av rutiner för trapphusinformation.

Indikatorer	Årsmål 2017	Årsmål 2018	Årsmål 2019
 Serviceindex	84	84,5	84,5
 Rent och snyggt	77	79	80
 Andel genomförda månadsronderingar	100	100	100
 Antal inkomna serviceärenden, per 100 lgh	< 456	Minska	Minska
 Antal inkomna platinaärenden (klagomål och störningar), per 100 lgh	< 100	Minska	Minska

Aktiviteter 2017

Förbättra rutiner för avfallshantering i bostadsområdena

Implementera löpande uppföljning av planerat kundnöjdhetsarbete

Kundorienterad och effektiv service

Utvecklingen av en utökad tillgänglighet och effektiv service fortsätter under 2017. Bolagets kundtjänst har det senaste året blivit kontaktvägen in via telefon och mail till i stort sett samtliga verksamheter inom bolaget. Nästa år planeras även för att öka tillgängligheten för blivande hyresgäster i nyproduktion genom att låta kundtjänsten bli kontaktvägen in även för denna grupp.

Nästa år införs bolagets entreprenörsskola i full omfattning för att tydliggöra vad som förväntas av entreprenörer i mötet med Stockholms hems hyresgäster när det gäller att ta kunden på allvar.

Under 2017 ska kommunikationen med bolagets hyresgäster fortsätta att utvecklas. Med utgångspunkt från avtalet med hyresgästföreningen har en process för samrådsförfarande i samband med ombyggnationer tagits fram. Det nya arbetssättet införs successivt i pågående och kommande projekt för att säkerställa dialog mellan hyresgäster och bolaget även i tidiga skeden. Rutiner för dialogen ska utvecklas så att den säkerställer att alla boende som önskar delta har möjlighet att göra det. Efter ombyggnationer ska uppföljning av hyresgästernas synpunkter göras och analyseras.

En strategi tas fram för Stockholms hems arbete med områdesutvecklingen. Den ska ha en tydlig utgångspunkt i att Stockholms hem ska ha ett jämställt boendeflytande.

En särskild satsning ska riktas mot större/prioriterade lokalhyresgäster för att utveckla en god löpande dialog med dessa.

Indikatorer	Årsmål 2017	Årsmål 2018	Årsmål 2019
 Hjälp när det behövs	89	90	90,5
 Ta kunden på allvar	90	91	91,5
 Andel hyresgäster som anser att de har inflytande över sitt boende	68	69	70

Aktiviteter 2017
Ta fram en strategi för områdesutveckling som säkerställer jämställt boendeflytande
Ta fram rutiner för strukturerad uppföljande kunddialog med lokalhyresgäster med fokus på stora/kritiska kunder
Säkerställ att framtagna samrådsprocesser följs
Öka tillgängligheten genom att kundtjänsten tar över fler ingående samtal från fler verksamheter.

Välskötta fastigheter

Stockholms hem ska ha välskötta fastigheter som alla kan vara stolta över. En förutsättning för detta är god kontroll över fastigheters status, en proaktiv förvaltning och professionella beställningar.

Proaktiv skötsel och drift

Genom att utveckla uppföljning och analys av fastigheternas status kan Stockholms hem enklare identifiera och genomföra proaktiva åtgärder. Med ett metodiskt tillvägagångssätt ska alla myndighetskrav uppfyllas.

Det är fortsatt prioriterat att effektivisera hanteringen av radon och skadedjur. När det gäller skadedjurshanteringen fortsätter bolaget att utveckla det framgångsrika arbetssättet så att både hyresgäst och bolaget kan följa varje skadedjursärendes steg för steg. Arbetssätt som förenklar tillträde till, och förberedelse av, bostäder inför sanering ska utvecklas.

Överlämningen från nyproduktion till förvaltning ska fortsatt bli bättre genom tydliga arbetssätt, god planering och utökad dialog.

För att ytterligare stärka boendeflytandet och hålla en öppen dialog, ska hyresgästerna i samband med ombyggnationer, erbjudas tillval enligt Fint Hemma. Detta bidrar också till att få bolagets fastigheter i ett så gott skick som möjligt. Vidare tas det, efter analys om särskilda behov, fram riktade kampanjer för att uppnå specifika mål (avseende till exempel trygghet) i vissa områden.

För att utveckla Stockholms hems utemiljöer kommer ett program tas fram under 2017 i syfte att utveckla utformningen av utemiljöerna utifrån hyresgästernas önskemål och förvaltningens behov.

Indikatorer	Årsmål 2017	Årsmål 2018	Årsmål 2019
 Produktindex	78,5	79,5	80
 Ökade intäkter för Fint Hemma (VLU och tillval), %	7	5	3
 Andel av stadens egna fastigheter med byggnader som används för något av ändamålen bostad, arbetsplats eller undervisningslokal som understiger en radonhalt på 200 bq/m3 luft, %	95	95	95
 Andel lägenheter i bolagets bestånd som understiger en radonhalt på 200 bq/m3 luft, %	99,2	99,3	99,4

Aktiviteter 2017
Säkerställa att Fint Hemma erbjuds hyresgäster vid ombyggnation
Ta fram ett program för utemiljö

Bra beställare

Stockholmshem använder många entreprenörer för drift, skötsel och underhåll av fastigheterna. Det är därför viktigt att bolaget fortsätter ha professionella relationer med entreprenörer och utvecklas som kompetent beställare genom utbildningsinsatser. Bolaget kommer att tydliggöra kravet att samtliga entreprenörer som arbetar mot hyresgäster ska gå bolagets entreprenörsskola.

Stockholmshems projekteringsanvisningar ska fortsätta att utvecklas avseende ombyggnad med särskilt fokus på energieffektivisering, utemiljö och tillgänglighet. En rutin för erfarenhetsåterföring till anvisningarna kommer också att tas fram under 2017 för att säkerställa att medarbetarna bygger kunskap och blir bättre beställare. Som beställare kommer bolaget öka antalet upphandlingar med sociala krav från 3 till 9 och fortsätta tydliggöra för entreprenörer de miljökrav bolaget ställer på verksamheten. Där kommer lämpliga krav beroende på den upphandlade tjänsten ställas för exempelvis ökad sysselsättning, avseende arbetsmiljön eller arbetsvillkor. Kraven tas fram tillsammans med övriga bostadsbolag och i samarbete med Stockholms stad.

Aktiviteter 2017
Utveckla rutin för erfarenhetsåterföring till Stockholmshems projekteringsanvisningar
Säkerställ att bolaget följer stadens tillämpningsanvisningar för upphandling avseende socialt ansvar, miljöhänsyn, innovationsupphandling och e-handel
Utveckla Stockholmshems projekteringsanvisningar avseende ombyggnad och energieffektivisering samt skapa projekteringsanvisningar för utemiljö och tillgänglighet

Hållbar samhällsutveckling

För att bidra till en positiv samhällsutveckling tar Stockholmshem ansvar för att bygga nya bostäder, minska klimatpåverkan och bidra till social hållbarhet.

Hög takt i nyproduktion

En av Stockholms största utmaningar är bostadsbristen. Stockholmshems uppdrag är att år 2019 byggstarta cirka 1000 bostäder per år. Bolaget fortsätter att arbeta med att utöka antalet bostäder i bolagets projektportfölj för nyproduktion. Det görs genom förtätning inom befintligt bestånd, nya markanvisningar och köp av mark.

För att med givna direktiv och krav, snabbt och på ett hållbart sätt, kunna bygga många nya bostäder behöver produktionskostnaderna minska. Därför fortsätter Stockholmshem att utveckla Stockholmshusen tillsammans med systerbolagen, entreprenörer och förvaltningar. Projektet Karneolen i Solberga, med byggstart nästa år är det första Stockholmshuset som bolaget uppför. För att dra erfarenheter av projektet inför kommande projekt kommer det att analyseras löpande. Det är vidare av vikt att se över vilka projekt som är lämpade för industrialiserat byggande för att fortsätta sänka kostnaderna, vilket bolaget även ser över genom kompletteringsprojekt med moduler på egen mark för studentbostäder. Parallellt fortsätter Stockholmshem att utveckla enklare, tillfälliga bostäder som en snabb och kostnadseffektiv bostadslösning.

Indikatorer	Årsmål 2017	Årsmål 2018	Årsmål 2019
 Antal möjliga bostäder i projektidéer	3000	3500	3500
 Antal planerade bostäder i projektportfölj	2500	2500	2500
 Antal påbörjade bostäder	600	800	1000
 Antal färdigställda lägenheter	600	600	700

Aktiviteter 2017
Vidareutveckla markackvisitionsarbetet för att öka antalet möjliga bostäder i projektportföljen
Fortsätta arbetet med Stockholmshusen i samarbete med bl.a. systerbolagen, entreprenörer och förvaltningar
Fortsätta arbetet med att utveckla snabba bostäder som industrialiserad och kostnadseffektiv bostadslösning tillsammans med SHIS

Minskad klimatpåverkan

Stockholmshem har en tydlig uppgift i att minska bolagets och hyresgästernas klimatpåverkan. Bolaget står inför en rad utmaningar för att möta stadens och bolagets målsättningar på miljöområdet. Att minska energiförbrukningen och öka antalet bostäder med matavfallsinsamling är viktiga frågor som ska prioriteras. Till 2020 ska

Stockholms shems energianvändning ha minskat med 10 procent jämfört med 2015. Det innebär att den ska ner till 153 Kwh/ kvm fram till dess. Detta ska ske genom bättre styrning och driftsoptimering av energianläggningar och att beslut fattas som innebär klimatsmarta hållbara investeringar. Vid samtliga mindre ombyggnationer, där det är möjligt utan större merkostnad, ska energibesparingar göras.

Nyproduktionsprojektet Backåkra (tidigare kallat Brofästet) ska byggstartas 2017. Det är ett så kallat Plusenergihus med 42 lägenheter. Projektet ska särskilt följas upp för att öka bolagets kunskap om byggnation och förvaltning av energieffektiva byggnader.

Utifrån stadens miljöprogram kommer bolaget att utveckla bolagets interna styrdokument inom miljöområdet. Där ska en strategi för bolagets hantering av avfall ingå.

Indikatorer	Årsmål 2017	Årsmål 2018	Årsmål 2019
 Köpt energi för värme, komfortkyla och varmvatten i stadens allmännyttiga bostadsbolag (kWh/m2 BOA och LOA)	165 kWh/m2	160	156
 Antal bostäder med separat insamling av matavfall	>6093	Öka	Öka
 Årlig energiproduktion baserad på solenergi (MWh)	246	Öka	Öka

Aktiviteter 2017
Ta fram en modell för uppföljning av resultat från energisparinstallationer
Ta fram automatiserade energirapporter på områdesnivå
Utveckla arbetet med kalkylering av energibesparande åtgärder inför beslut
Fortsätt utbyggnad av styr och övervakning på fastighetsnivå (SCADA)
Utveckla en miljöstrategi som inbegriper relevanta miljöområden, däribland energi och avfallshantering
Tillsammans med Energicentrum ta fram en livscykelanalys vid nyproduktion

Social hållbarhet

Stockholmshem vill bidra till gott liv i bolagets bostadsområden. Därför har arbetet med områdesutveckling som fokuserar på sociala värden en central roll i bolagets löpande förvaltning. I områden där bolaget har omfattande bestånd (till exempel Sättra, Skärholmen, Skarpnäck, Solberga och Hässelby) ska utvecklingspotential utredas, dels avseende lokala samarbeten med stadsdel och civilsamhälle, dels avseende lokalutnyttjande. Valet av lokalhyresgäster har stor betydelse för områdets utveckling. De mervärden verksamheter kan ge ska därför vägas in vid val av lokalhyresgäster.

Bolaget arbetar löpande med aktiviteter som baseras på vad boende efterfrågar i kunddialoger. Det handlar bland annat om lokala odlingsprojekt, bikupor, trygghetsvårdar, läxhjälp, mobila cykelverkstäder och lådcykelutlåning.

Trygghetsprojektet i Skarpnäck och Hållbara Hökarängen är framgångsrika projekt vars erfarenheter på olika sätt ska användas vid planering och start av nya.

Områdesutvecklingsprojektet Bagarmossen SmartUp går 2017 in på sitt sista år. Fokus för projektet är att skapa en smidig övergång till ordinarie förvaltning och att bibehålla de värden som projektet har skapat. Ett nytt projekt kommer att starta inom ramen för Stockholms stads satsning Fokus Skärholmen. Där ska bolaget arbeta med renoveringar av befintliga bostäder, flytta huvudkontor och förhoppningsvis även bygga bostäder.

I samband med större ombyggnationer ska aktiviteter planeras som främjar social hållbarhet. Det ska ske i nära samarbete och dialog med de boende. Det är viktigt att detta tas med redan i ett initialt skede och ingår som en del i ombyggnadsprojektet och relevanta upphandlingar.

Samarbetet med SHIS Bostäder kommer fortsatt att prioriteras högt inom bolaget.

Indikatorer	Årsmål 2017	Årsmål 2018	Årsmål 2019
 Antal förmedlade försöks- och träningslägenheter	184	Tas fram 2017	Tas fram 2018
 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	10	10	10
 Antal tillhandahållna feriejobb	80	85	90
 Tillgänglighetsprojekt, %	40	40	40

Aktiviteter 2017
I områden där bolaget har omfattande bestånd (till exempel Sättra, Skärholmen, Skarpnäck, och Hässelby) ska utvecklingspotential utredas dels genom samarbete med stadsdelarna (LUP) och civilsamhället, dels genom att se över lokalers nyttjande
Aktivt delta i projektet Fokus Skärholmen

Attraktiv arbetsgivare

Stockholmskem ska vara en attraktiv arbetsgivare som lockar och behåller kompetent personal genom att erbjuda en intressant och utvecklande arbetsplats med bra arbetsmiljö.

God och säker arbetsmiljö

Stockholmskems arbetsmiljö ska vara inspirerande, uppmuntra mångfald och tillgodose medarbetarnas behov. Bolaget har tydliggjort ansvarsfördelning avseende arbetsmiljö och förbättrat befintliga rutiner som säkerställer en god arbetsmiljö i ytor där delat ansvar råder. Vidare genomförs en säkerhets- och trygghetsutbildning bland medarbetarna under 2017 för att säkerställa god kunskap i hantering av riskarbeten.

Indikatorer	Årsmål 2017	Årsmål 2018	Årsmål 2019
 Sjukfrånvaro	4,0	3,8	3,8
 Sjukfrånvaro dag 1-14	2,0	Minska	Minska

Intressant och utvecklande arbetsplats

Genom att erbjuda ett intressant och utvecklande arbete ska Stockholmskem locka och behålla kompetent personal. Stockholmskem ska ha en lärande organisation som arbetar med ständiga förbättringar. Det gäller såväl ordning och reda i rutiner, strukturerade analyser av verksamheten som förmåga att omsätta nya idéer i praktiken. Det ska finnas goda möjligheter till vidareutveckling för medarbetare. Bolaget utvecklar informationen och utbytet mellan enheter, vilket ger kunskap och skapar förståelse för andras arbetsuppgifter.

Indikatorer	Årsmål 2017	Årsmål 2018	Årsmål 2019
 Index Bra arbetsgivare	88	89	90
 Index psykosocial arbetsmiljö	80	82	82
 Aktivt Medskapandeindex	83	84	84

Aktivt och kommunikativt ledarskap

Ett gott chefskap är avgörande för att vara en attraktiv arbetsgivare. Därför kommer särskilt fokus läggas på att säkerställa att bolagets chefer har relevanta kompetenser för att leda sina enheter att nå mål och utveckla medarbetare. Idéer ska tillvaratas och en tydligare resultatuppföljning utvecklas.

Under 2017 inleds ett utbildningsprogram där bolagets samtliga chefer involveras i att ta fram och definiera Stockholmskems chefs uppdrag. Bolaget tydliggör samtidigt

chefens ansvar att kommunicera och implementera ledningsinformation och fattade beslut. Chefernas ansvar för sina enheters måluppfyllelse innebär också att de aktivt ska följa upp och kommunicera resultat med sina medarbetare.

Indikatorer	Årsmål 2017	Årsmål 2018	Årsmål 2019
 Ledarskapsindex	84	85	86

Aktiviteter 2017
Utveckla bolagets chefer genom utbildning i aktivt och kommunikativt ledarskap

Välskött bolag

Stockholmshem ska vara ett välskött bolag med god struktur och effektiva arbetsflöden, en lärande och innovativ organisation med ett starkt varumärke.

God struktur och effektiva arbetsflöden

Som stor fastighetsägare är det viktigt att ge relevant och korrekt information, vilket kräver en strukturerad dokumentation om kundärenden och fastigheter.

Under 2017 kommer Stockholmshem att implementera ett nytt fastighetssystem vilket påverkar ett antal andra system. Ett exempel är Stockholmshems externa webbplats som görs om under 2017.

Under året påbörjas utvecklingen av ett nytt intranät och en förstudie om ett eventuellt nytt ledningssystem, vilket lägger grunden för effektivare informations- och arbetsflöden.

Indikatorer	Årsmål 2017	Årsmål 2018	Årsmål 2019
 Bolaget har ett modernt och effektivt affärs- och förvaltningsstöd	60	65	67
 Medelantal anställda	312	Bestäms 2017	Bestäms 2018

Aktiviteter 2017
Implementera nytt fastighetssystem enligt den bolagsgemensamma planen
Genomför förstudie inför eventuellt ledningssystem
Implementera projektstyrningsverktyg för nyproduktion och därefter ombyggnation
Utveckla rutiner för förbättrad kontroll och förenklad fakturahantering
Utveckla ett nytt intranät
Ta fram arbetsätt för en rullande underhållsplan
Upprätta en hållbarhetsredovisning tillsammans med systerbolagen och Stadshus AB
Fortsätt arbetet med att utveckla ett nytt huvudkontor i Skärholmen
Tillsammans med systerbolagen och Hyresgästföreningen i Stor-Stockholm ska bolaget utreda möjligheten att införa en mer transparent och systematiserad hyressättning

Lärande och innovativ organisation

Stockholmshem arbetar sedan ett antal år processinriktat med ständiga förbättringar, uppföljning och analys. Under 2017 kommer arbetssätt utvecklas för att också arbeta metodiskt med innovationsarbete och lärande. Samarbeten med akademi, föreningar och organisationer ska utvecklas för att öka kunskapen och innovationskraften i bolaget.

Under året kommer utbildningsinsatser att göras inom mångfaldsfrågor och bemötande.

Indikatorer	Årsmål 2017	Årsmål 2018	Årsmål 2019
 På vår arbetsplats tillvaratar vi idéer om förbättringar	65	66	67

Aktiviteter 2017

Utbildning inom mångfaldsfrågor och bemötande

Utveckla våra arbetssätt för metodiskt innovationsarbete och lärande

Starkt varumärke

Målsättningen är att Stockholmshems varumärke ska stärkas. Särskilda kommunikationssatsningar kommer att genomföras i enlighet med bolagets varumärkesplattform och PR-strategi. En plan tas fram utifrån fokusområdena bostadsbyggande, stadsutveckling och hyresgästinvolvering, tillsammans med hur bolaget ska arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke. Planen innefattar satsningar inom exempelvis Stockholmshusen, nyproduktionsprojekt såsom Backåkra (Brofästet) och Rosenlundsparken, stadsdelsutvecklingsprojektet Bagarmossen Smartup och förbättrad hyresgästkommunikation vid ombyggnadsprojekt.

Indikatorer	Årsmål	Årsmål 2018	Årsmål 2019
 Skulle du kunna tänka dig rekommendera Stockholmshem som hyresvärd, %	90	90	90

Pågående utvecklingsprojekt och prioriteringar samt särskilda uppdrag som kommer pågå 2017

- **Bagarmossen SmartUp** – *Bagarmossen är ett områdesutvecklingsprojekt i Bagarmossen med syfte att fånga det engagemang som finns kring kreativa verksamheter, lokala nätverk och hållbarhet. Syftet är att stärka den hållbara och positiva utvecklingen i stadsdelen.*
- **GrowSmarter/upprustning Valla torg** – *Inom ramen för EU-projektet GrowSmarter ska Valla Torg i Årsta utvecklas till en europeisk förebild för hållbara stadsdelar. Stockholms hem bygger om – byter stammar, fönster, fasader och tak – i sex hus. I samband med ombyggnaden görs även moderniseringar i form av ett antal smarta teknisklösningar som ska minska husens energiförbrukning och utsläppen av växthusgaser i området.*
- **Uppförande av modulbostäder** – *Bolaget har ett uppdrag att uppföra modulbostäder efter beställning via SHIS Bostäder från Stockholms stad. Uppdraget är prioriterat vilket innebär att resurser ska tillsättas i den omfattning som krävs mot bakgrund av de beställningar som görs och de beslut om genomförande som fattas av bolaget och staden.*
- **Nytt fastighetssystem** – *Bolaget har under 2016 tecknat avtal med Fast 2 om nytt fastighetssystem. Eftersom arbetet med införande är komplext, och det finns stor risk för tidsförskjutning av projektet med fyra inblandade bolag, ska frågor som rör projektet ha högsta prioritet inom bolaget.*
- **Utbyggnad av drift- och övervakningssystem "Scada"** – *Bolaget kommer under året fortsätta att investera i utbyggnaden av drift- och övervakningssystem. Genom lokal återkoppling och analys ska den information som finns om våra fastigheter komma behövliga personer till del för att minska energiförbrukningen i våra fastigheter.*