

Stockholms hem

# Affärsplan 2013

# Innehållsförteckning

<b>1 Detta är Stockholmshem .....</b>	<b>3</b>
1.1 Affärsidé och vision .....	3
1.2 Affärsplanens syfte.....	3
<b>2 Utgångspunkter för verksamheten .....</b>	<b>4</b>
2.1 Tendenser i omvärlden.....	4
2.2 Sammanfattning av ägardirektiv för 2012 .....	4
<b>3 Stockholmshems utvecklingsområden.....</b>	<b>6</b>
3.1 Nöjda hyresgäster och god service.....	6
3.2 Välunderhållna lägenheter och fastigheter .....	8
3.3 Hög takt på nyproduktion och fastighetsutveckling .....	9
3.4 God miljö och hållbar energianvändning .....	10
3.5 Trygga och attraktiva bostadsområden för alla.....	12
3.6 Attraktiv arbetsgivare och väl fungerande organisation .....	14
3.7 Kostnadseffektiv och lönsam verksamhet .....	15
3.8 Övriga ägardirektiv.....	16
<b>4 Risk.....</b>	<b>21</b>
<b>5 Genomförande och uppföljning.....</b>	<b>22</b>

# 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 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.

Under 2012 har bolaget arbetat med att vidareutveckla långsiktiga målbilder för verksamheten med utgångspunkt från att boendet hos Stockholmshem alltid ska vara välkomnande, bekvämt och bekymmerfritt. Arbetet med målbilder kommer att fördjupas under 2013.

## 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). Syftet är att öka tydligheten och att förbättra kopplingen mellan ägarens direktiv och bolagets prioriteringar.

## 2 Utgångspunkter för verksamheten

### 2.1 Tendenser i omvärlden

Den svenska ekonomin påverkas av skuldkrisen i eurozonen och den svaga tillväxten i många andra regioner i världen. Bedömningen är att Sveriges BNP-tillväxt blir begränsad under 2013 och att arbetslösheten kommer fortsätta att stiga. Det finns tydliga tecken på att även Stockholmsregionen kommer att få en svag utveckling med stigande arbetslöshet under nästkommande år.

Stockholms befolkning fortsätter att växa kraftigt. 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.

Regionens bostadsbyggande har under en rad år varit i otakt med befolkningsökningen. Under den senaste tolv månadersperioden har också byggandet i länet och staden minskat markant jämfört med föregående år, framför allt när det gäller hyresrätter.

Efterfrågan på bostäder fortsätter att ligga på en mycket hög nivå inom i princip hela Stockholms stad. Det står idag över 360 000 personer i Bostadsförmedlingens kö och trenden är att kötiderna för att få tag i en lägenhet ökar inom såväl det äldre beståndet som nyproduktion.

Hyresmarknaden är reglerad och hyresnivåerna avgörs genom förhandlingar mellan Hyresgästföreningen och fastighetsägarna. Från och med 2011 har en ny lag gällt för de allmännyttiga bostadsföretagen och deras hyresnormerande roll är borta. Vidare ställer lagen bland annat krav på att de allmännyttiga bostadsföretagen ska bedrivas enligt affärsmässiga principer och ha en marknadsmässig avkastning.

Ambitionen är vidare att fullfölja arbetet med att implementera Stockholmsmodellen för hyressättning i syfte att uppnå en hyressättning som stämmer bättre överens med hyresgästernas värderingar av bland annat det geografiska läget.

### 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 ett flertal specifika direktiv avseende ägarlägenheter, boende för personer med funktionsnedsättning och ett kundanpassat byggande med korta kötider.

### **Kvalitet och valfrihet ska utvecklas och förbättras**

Stockholmsbems 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 75 mnkr 2013 inklusive de åtgärder som vidtas inom Stimulans för Stockholm. År 2013 är det sista året med Stimulanspaktet.

### 3 Stockholmsshems utvecklingsområden

Ägardirektiven är tillsammans med Stockholmsshems affärsidé och vision utgångspunkten för inriktningen i denna affärsplan. I detta kapitel redovisas i huvudsak företagsövergripande utvecklingsområden och mål för kommande år. Symboler visar om mål och indikatorer har utarbetats på bolaget (S) eller om det handlar om direktiv som lämnats av koncernstyrelsen (Stadshustorn) och kommunfullmäktige (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 2012 och detta kommer i stället redovisas i samband med årsredovisningen.

#### 3.1 Nöjda hyresgäster och god service

Stockholmshem har överlag nöjda hyresgäster och det stora flertalet kan tänka sig att rekommendera bolaget som hyresvärd. Lägenhetsservicen får ett särskilt gott betyg i jämförelse med andra bostadsbolag och hyresgästerna har det senaste året upplevt förbättringar inom området rent, snyggt och tryggt.

Kundundersökningarna visar samtidigt på möjligheter att förbättra servicen. Framför allt gäller detta vissa typer av kundkontakter och bristande tydlighet för hyresgästerna. Stockholmshem har gjort ett flertal analyser av kundnöjdheten inom olika marknadsområden och dessa ligger till grund för den organisationsförändring som genomförs under 2013. Fokus kommer bland annat ligga på att öka den lokala förankringen och att bli bättre på att välkomna nya hyresgäster.

*Följande mål och indikatorer föreslås gälla för utvecklingsområdet.*

Företagsövergripande mål	Indikatorer	Årsmål 2013	Prognos helår T2 2012	Utfall 2011
S Alla kundkontakter ska präglas av professionalitet, tydlighet och gott bemötande.	S Delfråga Hålla löften, %	80 %	78,9 %	80,0 %
	S Delindex Ta kunden på allvar, %	88 %	87,7 %	84,7 %
S Hyresgästerna ska uppleva att det är rent och snyggt i	S Allmänna utrymmen utan anmärkningar vid	80 %	75 %	89,5 %

Företagsövergripande mål	Indikatorer	Årsmål 2013	Prognos helår T2 2012	Utfall 2011
bostadsområdet.	kvalitetskontroll av städning, %			
	 Rent och snyggt, %	70 %	71,7 %	67,6 %
 Hög kvalitet och god tillgänglighet i fastighetsservice n ska säkerställas.	 Delindex Hjälp när det behövs, %	85 %	86,9 %	86,1 %
 Fortsätta arbetet med att vidareutveckla kvalitet och service	 Antal e-tjänster, st	7 st	4 st	-
	 Produktindex	73	73,9	74,6
	 Serviceindex	78	79,6	78,3
 Främja en god rörlighet och tillgänglighet på bostadsmarkanden genom enkla och tydliga spelregler lika för alla, regelverk som undviker inläsningseffekter och åtgärder för att förhindra olaga andrahandsuthyrning	 Andel nytecknade kontrakt av totalt lägenhetsbestånd, %	9 %	9 %	9,3 %


Aktiviteter
Det företagsövergripande arbetet med ny kundtjänst, ärende- och klagomålshantering intensifieras.
En satsning på lokala team skapar större ansvarstagande och ökad tydlighet för hyresgästerna.
Nya arbetssätt för att välkomna nya hyresgäster och etablera en god kundkontakt införs inom ramen för processen Uthyrning och inflyttning.
Förbättrad uppföljning, benchmark och goda exempel ska prioriteras inom ramen för processutveckling av Skötsel av gårdar och allmänna utrymmen.
Stockholmshems nya organisation genomförs och följs upp varje tertial med avseende på kvalitet, service och effektivitet.
Fördjupade analyser av omflyttning genomförs på områdesnivå och i nyproduktion.
Möjligheten för äldre och rörelsehindrade att flytta till en mer tillgänglig bostad prövas.
Tillämpning av regler för godkännande av hyresgäst följs upp i samverkan med Bostadsförmedlingen och systerbolagen.

## 3.2 Vålunderhållna lägenheter och fastigheter

Upprustning och ombyggnad är av strategisk betydelse för bolaget om fastigheterna ska behålla sitt reala värde och motsvara moderna krav. Stimulans för Stockholm har de senaste åren inneburit en ökad upprustningstakt för 1950-talsbeståndet och under 2013 kommer bolaget att ta fram en strategi för ombyggnad av det yngre beståndet från 1960-1980-talet.

Under 2013 fortsätter implementeringen av nya arbetssätt för underhåll och utveckling av bostadsområdena med syftet att säkerställa en god balans mellan teknik, kund och affärsmässighet. Särskilt stort intresse kommer att ägnas åt förbättrad dokumentation och projekthantering.

*Följande mål och indikatorer föreslås gälla för utvecklingsområdet.*

Företagsövergripande mål	Indikatorer	Årsmål 2013	Prognos helår T2 2012	Utfall 2011
S Fastigheternas tekniska status ska långsiktigt säkerställas.	S Antal genomförda stambyten i 50-talsprogrammet, lgh	1 100 st	1 219 st	1 161 st
	S Kostnad för vattenskador, mnkr	17	18	-
	S Total underhållsnivå, löpande underhåll, mnkr	91	127	-
	S Total underhållsnivå, planerat underhåll, mnkr	981	999	-
S Hyresgästerna ska erbjudas ett boende med hög kvalitet och tydliga valmöjligheter.	S Delindex Lägenhet, %	74 %	75,1 %	73,4 %
S Upprustning av allmänna utrymmen och utemiljöer ska utgå från hyresgästernas efterfrågan.	S Delindex Allmänna utrymmen, %	81 %	82,4 %	80,5 %
	S Delindex Utemiljö, %	68 %	70,6 %	66,1 %
 Fortsätta tillgänglighetsanpassning av fastigheterna.				









Aktiviteter
En långsiktig strategi för ombyggnad och förnyelse av det yngre beståndet från 1960-1980-talet i olika marknadsområden utarbetas.
Ett enhetligt och beståndsövergripande arbetssätt och en god dokumentation av den tekniska statusen för samtliga byggnadsdelar ska säkerställas.
Former för en förbättrad och mer enhetlig hantering av underhållsprojekt utvecklas i syfte att säkerställa en god kostnadsmedvetenhet och prognossäkerhet.
Samordningen mellan hyresgästernas val inom Fint hemma och större ombyggnadsprogram förbättras.
Utvecklingen av Fint Hemma intensifieras i samband med förändrad organisation inom ramen för processen Utveckling av produkter och tjänster.
Nya arbetssätt och förbättrad uppföljning prioriteras inom ramen för processutvecklingen av Skötsel av gårdar och allmänna utrymmen.
Förbättringar av delaktigheten för hyresgäster med funktionsnedsättning följs upp i enlighet med stadens program.
Resultatet av genomförda tillgänglighetsinventeringar tas om hand inom ramen för områdesplaneringen samtidigt som behoven analyseras.






### 3.3 Hög takt på nyproduktion och fastighetsutveckling

Stockholms hem 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 2013 är uppdraget från ägaren att påbörja 525 nya lägenheter, vilket i stort är i nivå med den genomsnittliga produktionstakt som bolaget har haft de senaste åren. Stockholms hems nya bostäder är attraktiva på hyresmarknaden och de genomsnittliga kötiderna är högre än för nyproducerade hyresrätter i allmänhet.

Bolaget kommer under 2013 arbeta med en rad direktiv när det gäller byggande för personer med svagare ställning på bostadsmarknaden. Detta sker i samråd med koncernstyrelsen.

*Följande mål och indikatorer föreslås gälla för utvecklingsområdet.*

Företagsövergripande mål	Indikatorer	Årsmål 2013	Prognos helår T2 2012	Utfall 2011
 Bolagets nyproduktion ska vara attraktiv och bidra till ökad variation på bostadsmarknaden.	 Genomsnittlig kötid i förmedling av nyproducerade lägenheter, år	7	7	6,2
	 Kundnöjdhet i nyproducerade lägenheter (Produktindex), %	80 %	79 %	83 %
 En långsiktig hög takt i nyproduktionen ska säkerställas.	 Antal lägenheter i samlad projektportfölj	2 500	2 800	2 940
	 Antal påbörjade bostäder	525 st	400 st	678 st

Företagsövergripande mål	Indikatorer	Årsmål 2013	Prognos helår T2 2012	Utfall 2011
	 Antal färdigställda lägenheter	193 st	417 st	-
 Stockholmshem ska ta särskilt ansvar för bostadsförsörjningen för grupper med svagare ställning på bostadsmarknaden samtidigt som kraven på affärsmässighet uppfylls.	 Nettotillskott av studentbostäder	20 st	0 st	0 st
 Bygga ägarlägenheter i ett pilotprojekt om max 50 lägenheter				
 Utveckla koncept för att bygga nya bostäder med korta förmedlingstider				














Aktiviteter
Utveckling av marknadsanalyser och överlämning till förvaltning ska prioriteras inom ramen för utveckling av nyproduktionsprocessen.
Ändringar av Stockholmshems standard implementeras och följs upp i syfte att möta marknadens efterfrågan på ett bättre sätt.
Hantering av projektfastigheter för framtida nyproduktion ska tydliggöras inom nyproduktionsprocessen.
Bolaget samverkar med stadsdelsförvaltningen om behovet av gruppboende för personer med funktionsnedsättning inom ramen för nyproduktionsprojekt.
Lämpliga projekt för nya studentbostäder prövas i nyproduktion eller i det befintliga beståndet.
Med utgångspunkt från genomförd inventering av tillgängligheten prövas möjligheten att öka antalet anpassade lägenheter som förmedlas till äldre och personer med funktionsnedsättning.
Lämpligt projekt för ägarlägenheter prövas i dialog med koncernstyrelsen efter genomförd marknadsanalys.
Ett projekt för en kundgruppsanpassad nyproduktion med mycket korta kötider utvecklas med utgångspunkt från genomförd utredning. .




### 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 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 giffria byggvaror samt en hög andel miljöbilar. De senaste årens satsningar på energieffektiviseringar kommer att utvärderas med fokus på driftfrågor. Vidare avser bolaget tillvarata hyresgästernas miljöengagemang inom ramen för projektet Ett resurseffektivt Hökarängen.

*Följande mål och indikatorer föreslås gälla för utvecklingsområdet.*

Företagsövergripande mål	Indikatorer	Årsmål 2013	Prognos helår T2 2012	Utfall 2011
 Alla hyresgästerna ska ges möjligheter till ett miljövänligt boende genom ett väl strukturerat miljöarbete inom företaget.	 Antal hyresgäster som deltar inom projektet Ett resurseffektivt Hökarängen.	100 st	-	-
	 Antal renoveringar av ventilation i lägenheterna, st	1 400	2700	3 653
	Andel flerbostadsfastigheter i staden (totalt) som har radonhalt under riktvärdet 200 Bq/m <sup>3</sup> luft	95 %	-	-
 Avfallshantering ska vara miljöeffektiv och präglas av en hög servicenivå.	 Antal lägenheter med separat insamling av matavfall, st	2 800	311	102
 Bolagets transporter ska vara miljöeffektiva.	 Andel dubbdäck, %	0 %	0 %	0 %
	 Andel elbilar, %	8 %	7 %	1,1 %
	 Andel miljöbränslen i stadens miljöbilar, %	90 %	85 %	94,86 %
	Andel miljöbilar i stadens bilflotta, %	100 %	100 %	100 %
 Klimatpåverkan och energianvändning ska minska betydligt.	 Beräknad energiförbrukning i nyproduktion, kWh/kvm a-temp år	55	65	56
	 Koldioxidutsläpp, kg/kvm år	19	21	22
	 Andel kvm area som energieffektiviserats vid större	3 %	-	-

Företagsövergripande mål	Indikatorer	Årsmål 2013	Prognos helår T2 2012	Utfall 2011
	ombyggnad			
	 Elanvändning per kvadratmeter	20 kwh/kvm	20 kwh/kvm	20 kwh/kvm
	 Energianvändning per kvm	182	190	210,7
	 Minskad energiförbrukning inom Stimulans för Stockholm (kWh/kvm år)	162	170	190,7

Aktiviteter
Inom ramen för processen Säkra och funktionella fastigheter prioriteras arbetet med att säkerställa en hälsosam boendemiljö för alla hyresgäster.
Projektet Ett resurseffektivt Hökarängen genomförs och följs upp för att utveckla kunskaper och metoder att nå varaktiga beteendeförändringar samt tillvarata hyresgästers och andra aktörers miljöengagemang.
En omfattande satsning på att bygga ut optisk sortering av matavfall genomförs i framför allt Bagarmossen.
Bolagets riktlinjer för klimat och energi uppdateras med fokus på ekonomisk analys och driftfrågor.
Uppföljningen av faktisk energianvändning i den färdigställda nyproduktionen ska vidareutvecklas.



### 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 och SHIS Bostäder till att delta i arbetet med Järvalyftet och Söderortsvisionen.

Stockholmshem har under flera år arbetat med att anpassa bostadsförvaltningen till de lokala behoven i vissa stadsdelar med sikte på ökad trygghet och attraktivitet. Detta arbete breddas under 2013 och blir en del i utvecklingsarbetet i hela beståndet.

Lokalerna ska bidra till attraktiva stadsdelar och samarbetet mellan stadens bostadsbolag ska vidareutvecklas under 2013 när det gäller bostadsnära centrum.

*Följande mål och indikatorer föreslås gälla för utvecklingsområdet.*

Företagsövergripande mål	Indikatorer	Årsmål 2013	Prognos helår T2 2012	Utfall 2011
 Det lokala utvecklingsarbetet ska säkerställa att alla	 Delindex Attraktivitet, %	88 %	88,8 %	87,1 %

Företagsövergripande mål	Indikatorer	Årsmål 2013	Prognos helår T2 2012	Utfall 2011
Stockholmsbostadsområden är välkommande och attraktiva.				
 Hyresgästerna ska uppleva att boendet är tryggt och säkert	 Andel genomförda åtgärder inom ramen för RSA	100 %	-	-
	 Trygghetsindex, %	76 %	77,3 %	75,8 %
 Lokalinnehavet ska hanteras affärsmässigt och bidra till attraktiva stadsdelar	 Andel av beståndet med inventerat lokalinnehav, %	20	-	-
	 Antal nytecknade lokalkontrakt, st		-	-
	 Vakansgrad lokaler, %	6 %	-	8,4 %
 Fortsätta arbetet för att minska antalet avhysningar				
 Ta ett stort ansvar för försörjningen av förturs-, försöks-, och träningslägenheter	 Totalt antal försöks- och träningslägenheter, st	360 st	360 st	356 st
 Underlätta byggandet av billiga lägenheter för ungdomar	 Antal förmedlade lägenheter till ungdomar, st	90 st	90 st	-
	 Antal ungdomslägenheter inom SHIS Bostäder, st	685 st	-	-
 Vara Stiftelsen Hotellhem behjälpliga i byggandet av bostäder inom ramen för stadens bostadsförsörjningsansvar				





Aktiviteter
Erfarenheterna från projektet Hållbara Hökarängen ska tillämpas för liknande områden i beståndet.
Genomförda boendedialoger inom Söderortsvisionen följs upp och två nya dialoger genomförs.
Ett systematiskt säkerhetsarbete och förebyggande insatser prioriteras inom utvecklingen av processen Säkra och funktionella fastigheter.
Insatser för ökad trygghet prioriteras med utgångspunkt från överenskommelsen med Hyresgästföreningen om standardhöjande åtgärder.
Mål och uppföljning av förvaltning och uthyrning av lokaler ska vidareutvecklas inom ramen för ny organisation och nya processer.
Gemensamt säga upp självkostnadsavtalet från 1992 för att tillgodose kraven i "lagen om allmännyttiga bostadsföretag" och i samråd med kommunstyrelsen och Stockholms Stadshus AB ta fram principer för hyressättning av dessa befintliga förskolor samt för nyproduktion
Svenska Bostäder, Stockholmshem och Familjebostäder ska konkretisera ett närmare samarbete i frågan om bostadsnära centrum samt genomföra ett gemensamt seminarium under 2013.
Samarbetet med stadsdelsförvaltningarna om gemensamma förhållningssätt i avhysningsfrågor fortsätter.
Förvaltning och nyproduktion för SHIS Bostäder vidareutvecklas i dialog med stiftelsen i samband med omorganisationen.








### 3.6 Attraktiv arbetsgivare och väl fungerande organisation

Stockholmshem genomför under 2013 förändringar av roller, arbetssätt och organisation. Ambitionen är att bli mer kund- och fastighetsnära med tydligt resultatansvar på förvaltningsdistrikten. Samtidigt vidareutvecklas affärs- och förvaltningsstöd inom övriga företaget. I samband med förändringarna kommer det ske fördjupade diskussioner om långsiktiga målbilder för Stockholmshem och bolagets varumärke.

Stockholmshem har överlag mycket nöjda medarbetare i jämförelse med andra förvaltningar och bolag i Stockholms stad. Satsningen på bolagets chefer har också givit goda resultat. Den nya organisationen syftar till att förbättra möjligheterna till delaktighet och arbetet med ständiga förbättringar.

*Följande mål och indikatorer föreslås gälla för utvecklingsområdet.*

Företagsövergripande mål	Indikatorer	Årsmål 2013	Prognos helår T2 2012	Utfall 2011
 Medarbetarna ska vara nöjda och ha goda möjligheter till delaktighet och ansvarstagande.	 Aktivt Medskapandindex	79	78	
	 Andel medarbetare på deltid som erbjuds heltid, %	100 %	100 %	-
	 Antal praktikplatser som kan tillhandahållas för de aspiranter som Jobbtorg	4 st	-	-

Företagsövergripande mål	Indikatorer	Årsmål 2013	Prognos helår T2 2012	Utfall 2011
	Stockholm kan matcha			
	 Antal ungdomar som fått sommarjobb i stadens regi (alla nämnder/bolag)	60 st	89 st	86 st
	 Sjukfrånvaro (alla nämnder/bolag)	4 %	4 %	3,7 %
 Organisationen ska präglas av effektivitet och tydlig ansvarsfördelning	 Chefer och ledare ställer tydliga krav på sina medarbetare	79 %	78 %	-
	 Medarbetare vet vad som förväntas av dem i deras arbete.	4,4 %	4,3 %	-
	 Kvm/anställda	6 079	6 172	-
	 Medelantal anställda	290 st	290 st	294 st

















Aktiviteter
En gott ledarskap ska säkerställas i samband med förändringar av roller och organisation.
Seminarier för alla anställda genomförs med fokus på varumärke och målbilder för gemensamma arbetsätt och kundrelationer.
En samlad, långsiktig bemanningsplan följs upp löpande under året.
Nya ansvarsfördelningar läggs fast och följs upp inom ramen för bolagets arbete med processutveckling.
Ökad tydlighet ska uppnås genom vidareutveckling av intern information och forum för samverkan på företaget.

### 3.7 Kostnadseffektiv och lönsam verksamhet

Stockholmshems avkastningskrav ökar successivt från 275 mnkr år 2013 till 350 mnkr år 2015 (exklusive Stimulans för Stockholm). Ägarens direktiv om Stimulans för Stockholm har inneburit en kraftigt ökad underhållsnivå och en minskning av avkastningskravet med 200 mnkr per år. Denna satsning upphör år 2014.

För att klara avkastningskraven krävs större fokus på en kostnadseffektiv verksamhet. Det är också betydelsefullt att de senaste årens satsningar på energieffektiviseringar leder till sänkta uppvärmningskostnader. Under 2013 kommer en ny process för budget och uppföljning utarbetas med sikte på att öka möjligheterna att göra välgrundade prioriteringar.

Följande mål och indikatorer föreslås gälla för utvecklingsområdet.











Företagsövergripande mål	Indikatorer	Årsmål 2013	Prognos helår T2 2012	Utfall 2011
 En företagsgemensam och väl fungerande process för budgetering och ekonomisk uppföljning ska säkerställas.	 Avvikelse investeringsbudget	1 726 mnkr	1 735 mnkr	-1,42 %
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	75	50	17
	 Rörelseresultat, % av omsättning	17 %	12	-
 En marknadsmässig avkastning i enlighet med lagkrav ska uppnås.	 Avkastning totalt kapital (exkl Stimulans för Stockholm), %	2,9 %	3,3 %	2,4 %
	 Avkastning på justerat eget kapital	1,1 %	1,2 %	-
	 Avkastning på totalt kapital	1,6 %	1,6 %	-
	 Direktavkastning	4,8 %	4,34 %	-
 Värdetillväxten i fastighetsbeståndet ska vara god	 Förändring av marknadsvärde, %	2 %	2 %	-
	 Marknadsvärde/kvm	16 100	16 600	-
 Fortsätta arbetet med att öka effektiviteten med fokus på kärnverksamheten och förbättrade driftresultat	 Driftkostnad/kvm	472	446	-
	 Driftnetto/kvm	390	340	-
	 Underhållskostnad/kvm	224	250	-











Aktiviteter
En reviderad intern budget- och uppföljningsprocess ska läggas fast och tillämpas efter genomförd kartläggning.
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 2013	Prognos helår T2 2012	Utfall 2011
 Aktivt bidra till att staden når det nationella målet om 50 procent matavfallsinsamling till år 2018				
 Aktivt bidra till investeringar i ytterstaden				
 Bereda möjlighet för och särskilt stödja boende i ytterstaden att genom friköp förvärva sina lägenheter				
 Bidra till att fler studentbostäder tillskapas både genom nyproduktion och genom inventering av befintligt bestånd				
 Bidra till nyproduktion av nya bostäder	 Antal påbörjade hyresrätter, st	525 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 arbetet med Järvalyftet och Söderortsvisionen				

Företagsövergripande mål	Indikatorer	Årsmål 2013	Prognos helår T2 2012	Utfall 2011
 Fortsätta upprustningen av de bostäder som byggdes under 1940-60-talen.				
 Genomföra underhållsinsatser i utvalda miljonprogramsområden med tydlig miljöprofil				
 God budgetföljsamhet och prognossäkerhet				
 Godkänd resultatnivå				
 I samråd med berörda nämnder inventera möjligheten att bygga om/omvandla befintliga byggnader till gruppbo- eller servicebostäder				
 Inom ramen för Stimulans för Stockholm öka takten på nybyggnation	 Antal påbörjade lägenheter inom "Stimulans för Stockholm"	0	0	0
 Inom ramen för Stimulans för Stockholm öka takten på upprustningen och underhåll	 Antal åtgärdade lägenheter / vårdplatser	9 919	18 424	12 334
 Medverka till att hela Stockholmska vara attraktivt för alla bland annat genom att medverka i investeringsprogram i ytterstaden och arbeta för att nå de beslutade visionerna för Järva och				

Företagsövergripande mål	Indikatorer	Årsmål 2013	Prognos helår T2 2012	Utfall 2011
Söderort				
 Minskad energianvändning inom Stimulans för Stockholm				
 Planera för nya seniorbostäder i hyresrättsform				
 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				
 Tillsammans med Storstockholms brandförsvaret fortsätta samarbetet kring brandinformatörer, främst i ytterstaden, i syfte att förebygga och motverka bränder				
 Trygghetsskapande åtgärder inom Stimulans för Stockholm				
 Underlätta skapande av				

Företagsövergripande mål	Indikatorer	Årsmål 2013	Prognos helår T2 2012	Utfall 2011
bostäder för personer med funktionsnedsättning				
Utreda möjligheterna för att underlätta för äldre eller rörelsehindrade att byta till en lägenhet i entréplan				
Vara aktiva fastighetsförvaltare och ha en kostnadseffektiv och rationell bostadsförvaltning				
Vara goda hyresvärdar				
Verka för sänkta byggkostnader				
Värna hyresrätten som boendeform samt bidra till Stockholms försörjning av hyresrätter				
Öka hyresgästernas incitament att spara energi				
Öka valfriheten för hyresgästen				

#### Aktiviteter

Samarbetet med koncernstyrelsen och systerbolagen om miljöprofileringen av miljonprogrammet fortsätter.

## 4 Risk

Stockholmshem har gjort en övergripande riskbedömning av Affärsplanen och identifierat de primära riskerna för att målen eller ägarens direktiv inte ska nås. Bolaget har bedömt sannolikheten att risken kommer att inträffa och konsekvensen av om detta skulle ske. Följande risker har bedömts vara störst för 2013.

- Utvecklingen av nyproduktionsstandard leder inte till tillräckligt nöjda kunder
- Ojämn kompetens på nyckelpositionen och dålig uppfyllnad av regler
- De centrala verksamhetssystemen motsvarar inte kraven från verksamheten
- Svårigheter att anpassa organisation till ändrat bestånd och nya uppdrag
- Brister i upphandlings- och beställarkompetens ger alltför höga kostnader
- För översiktlig uppföljning/analys av verksamheten
- Målen för sänkta uppvärmningskostnader nås inte
- Svårigheter att implementera nya processtyrda arbetssätt

Ett flertal av affärsplanens aktiviteter syftar i hög utsträckning till att minimera riskerna. Dessutom ges avdelningarna i uppdrag att initiera ännu mer konkreta riskminimerande åtgärder i sina verksamhetsplaner. Den intern kontroll som ska genomföras under året, baseras också på denna riskanalys.

## 5 Genomförande och uppföljning

### Affärsplan och avdelningarnas verksamhetsplaner

I affärsplanen lägger Stockholms shems 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 Stockholms shems 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 Stockholms shems 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 när det gäller ägardirektiv inom nyproduktionen.