

Stockholmshem

AFFÄRSPLAN 2010

Förslag till styrelsen 2010-01-15

Innehållsförteckning

1	Detta är Stockholmshem.....	2
1.1	Affärsidé, vision och övergripande strategier	2
1.2	Affärsplanens syfte	2
2	Utgångspunkter för verksamheten	3
2.1	Tendenser i omvärlden	3
2.2	Stockholmshem idag.....	5
2.3	Sammanfattning av ägardirektiv för 2010	7
3	Stockholmshems mål och strategier 2010	10
3.1	Nöjda hyresgäster och god service	11
3.2	Välunderhållna lägenheter och fastigheter	12
3.3	Hög takt för nyproduktion och strategisk fastighetsutveckling	14
3.4	God miljö och hållbar energianvändning	15
3.5	Trygga och attraktiva bostadsområden.....	17
4	Process och organisation.....	19
4.1	Planering och uppföljning.....	19
4.2	Organisation och medarbetare	19
BILAGA 1		
	Bolagets styrdokument	22

1 Detta är Stockholmshem

Stockholmshem bildades 1937 och har sedan dess varit en av de största aktörerna i huvudstadens utbyggnad. Idag är Stockholmshem landets näst största bostadsföretag med knappt 27 000 bostäder och 50 000 hyresgäster. Därutöver omfattar beståndet cirka 3 000 mindre 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, vision och övergripande strategier

Bolaget 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.

Den framåtsyftande 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.

Bolaget har lagt fast följande övergripande strategier för att uppfylla affärsidén och nå visionen:

- Koncentration på bostadsfastigheter
- Fortsatt nyproduktion
- Utveckling av fastighetsbeståndet
- Hög kundorientering
- Kostnadseffektiv och lönsam verksamhet med rimliga hyror
- Effektiv organisation
- Nöjda medarbetare
- God miljö och kvalitet
- Fortsatt IT-utveckling
- Öppen kommunikation och starkt varumärke
- Ökade insatser i utsatta områden

1.2 Affärsplanens syfte

Bolagets arbete med att realisera visionen har kommit olika långt. Syftet med affärsplanen är att tydliggöra inriktningen för kommande år med utgångspunkt från en nulägesanalys av verksamheten och omvärlden. Därutöver visar affärsplanen hur Stockholmshem ska fullgöra de direktiv som kommunfullmäktige lämnat i budgeten för 2010.

2 Utgångspunkter för verksamheten

2.1 Tendenser i omvärlden

Stockholms ekonomiska utveckling och bostadsmarknad

Den snabba nedgången i världsekonomin från slutet av 2008 har varit mycket kännbar för Sveriges ekonomi. Mycket tyder dock på att konjunkturedgången bromsas upp under 2010 och flera bedömare förutspår en måttlig ökning av Sveriges BNP. Effekterna på den svenska arbetsmarknaden väntas däremot bli mer långvariga och arbetslösheten lär fortsätta att stiga under året.

Stockholm har inte drabbats lika kraftigt som övriga landet även om den ekonomiska nedgången har påverkat regionens näringsliv och arbetsmarknad. Effekterna på Stockholms bostadsmarknad har varit delvis fallande priser och ett minskat byggande, framför allt av bostadsrätter. De stora räntesänkningarna har samtidigt inneburit att efterfrågan på bostäder trots allt hölls uppe under 2009. Prognoserna pekar på räntehöjningar mot slutet av 2010 och att byggandet vänder uppåt igen. En återhämtning på bostadsmarknaden skulle dock kunna motverkas av en allt högre arbetslöshet.

Ökat utbud av bostäder och förändringar i beståndet

Den senaste femårsperioden har bostadsbyggandet i Stockholms stad legat på en hög nivå jämfört med situationen runt sekelskiftet. Utbudet av bostäder har ökat under perioden inte bara genom nyproduktion, utan även genom ombyggnadsprojekt, inte minst vindsinredningar i innerstaden.

Andelen bostadsrätter har stigit till följd av många byggprojekt och ett stort antal ombildningar av hyresrätter. Vid årsskiftet 2008/2009 uppgick bostadsrätterna till 43%, vilket kan jämföras med en andel på 39% vid 2002/2003. Stockholms stads tre bostadsbolag har också sammantaget sålt drygt 15 000 bostäder till bostadsrättsföreningar fram till och med november 2009 under innevarande mandatperiod.

Dagens lågkonjunktur har inneburit en klar nedgång i antalet byggstarter och preliminärt påbörjades byggandet av cirka 2 500 bostäder under 2009. Nedgången är mindre än i övriga landet, och staden prognostiserar att nivåerna ökar till 3 000-3 500 bostäder per år under 2010 och 2011.

Ett tydligt trendbrott är att ungefär 75% av de påbörjade bostäderna under 2009 har varit hyresrätter. Ökningen förklaras delvis med att hyresrättsföretagen har haft möjligheter att köpa projekt som ursprungligen

planerats som bostadsrätter eftersom många bygg- och bostadsföretag varit tvungna att se över sin projektportfölj. Det mesta tyder på att denna typ av fastighetsaffärer upphör under 2010. Privata aktörer visar dock för närvarande ett större intresse för att bygga hyresrätter och det återstår att se hur detta kommer att utvecklas.

Kraftig befolkningsökning och fortsatt stor efterfrågan på bostäder

Stockholm växer och befolkningen ökar för närvarande både i regionen och i staden. Stockholms stad räknar med att befolkningen stiger från dagens 825 000 till närmare en miljon invånare år 2030. Samtidigt prognostiseras en ökning av länets befolkning med uppemot en halv miljon invånare mellan åren 2005 och 2030.

Ökningen inom staden har varit särskilt påtaglig de senaste åren på grund av att många flyttar till Stockholm från övriga Sverige och utlandet samt ett högt födelsenetto, det vill säga att fler föds än dör. Inflyttningen till storstäderna tenderar att öka under en lågkonjunktur och väntas därmed ligga på en hög nivå även nästkommande år för att därefter sjunka. Prognoserna pekar vidare på ett fortsatt högt barnafödande och sammantaget innebär detta en ökning med knappt 9000 personer/år under den kommande tioårsperioden.¹

Den generella efterfrågan på bostäder i Stockholm lär således ligga kvar på en hög nivå. Behovet av bostäder skiljer sig dock mellan olika delar av regionen och hänger även samman med förändringar i befolkningsstrukturen. Den mest markanta befolkningsökningen sker exempelvis inom åldersgruppen 65-79 år, vilket beror på de stora barnkullarna som föddes på 1940-talet. Denna grupp bedöms ha en hög köpkraft, jämfört med tidigare generationer av pensionärer, och många byter boende i denna ålder. Dock bör man ha i åtanke att tidigare prognoser för denna grupp delvis har varit felaktiga.

En annan åldersgrupp som länge har varit relativt stor i Stockholm, och som ökar kommande år, är 20-30-åringar. Unga vuxna håller på att etablera sig på bostadsmarknaden, men de söker i regel ett billigt boende och har inte alltid möjlighet att efterfråga nyproducerade och mer kostsamma lägenheter. För dessa grupper är det angeläget med en rörlighet på bostadsmarknaden och att en hög nyproduktion leder till flyttkedjor inom de äldre och billigare delarna av beståndet.

Utvecklingen på hyresmarknaden

Hyresrätterna är alltså den vanligaste upplåtelseformen inom Stockholms stad och andelen privatägda hyresrätter är något större än allmännyttans.

¹ Befolkningsprognos 2009-2019, Stockholms stads utrednings- och statistikkontor AB, 2009

Skillnaderna mellan stadens delar är stora och det finns exempel på områden där allmännyttans hyresrätter är helt dominerande såväl som vice versa.

Efterfrågan på hyresrätter i Stockholm hänger samman med den allmänna konjunkturutvecklingen och den tenderar att öka i samband med en lågkonjunktur då många dras till storstädernas utbud av arbete och utbildning. Dessutom kan ett osäkert ekonomiskt läge innebära att hyresrätten blir ett mer lockande och mindre riskfyllt alternativ för många hushåll.

Hyresmarknaden är reglerad och hyresnivåerna avgörs genom förhandlingar mellan hyresgästföreningen och fastighetsägarna, där de allmännyttiga bolagen har en hyresnormerande roll. De senaste åren har det pågått diskussioner om hur hyressättningen i Stockholm ska kunna bli mer rättvis och spegla hyresgästernas värderingar på ett bättre sätt. I maj 2009 presenterades den så kallade Stockholmsmodellen som utarbetats på uppdrag av hyreskommittén, som är en partssammansatt organisation bestående av företrädare för de tre allmännyttiga bostadsföretagen, Fastighetsägarna i Stockholm och Hyresgästföreningen. En viktig del i förslaget är att fastighetens läge ska kunna ges en större betydelse för bruksvärdet och modellen ska testas under 2010 på Stockholms shems bostadsbestånd.

Även på den nationella nivån har allmännyttans uppdrag och hyresnormerande roll diskuterats den senaste tiden, inte minst i samband med utredningen "EU, allmännyttan och hyrorna". I november redovisades vidare departementspromemorian "Allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag - övervägande och förslag" där förutsättningarna för dessa bolag diskuteras. Det är för närvarande oklart hur kommande beslut i regering och riksdag kommer att påverka hyresrättens ställning och möjlighet att konkurrera med andra boendeformer.

2.2 Stockholms hem idag

Stora beståndsförändringar och aktiv fastighetsförvaltning

Stockholms hem är idag en alltmer aktiv fastighetsförvaltare och, sett över ett antal år, har det skett omfattande förändringar av beståndet. Ett antal bostadsrättsprojekt och några befintliga hyresfastigheter har förvärvats under 2008-2009. Samtidigt har det pågått ett intensivt arbete för att hålla en hög takt i nyproduktionen.

Hyresgästerna har under denna mandatperiod givits möjligheter att ombilda sina lägenheter till bostadsrätter. Runt 4 000 bostäder har till och med december 2009 sålts till bostadsrättsföreningar, i framför allt innerstad och närförort. Även under 2010 torde ytterligare ett stort antal fastigheter att vara aktuella för försäljning. Under 2008 genomfördes därutöver beståndsförsäljningar av fastigheter i ytterstaden till privata hyresvärdar.

En ny organisation och nöjda medarbetare

Stockholmshem genomförde 2007 en omfattande omorganisation av verksamheten. Bland annat skapades fyra lokala förvaltningsdistrikt i syfte att komma närmare hyresgästerna, att förbättra informationsutbytet och förkorta beslutsvägarna internt. Det har därefter skett smärre justeringar av ansvarsfördelningen för att effektivisera bolagets kärnprocesser.

Medarbetarundersökningen 2009 visar att många anställda är nöjda med Stockholmshem som arbetsgivare i jämförelse med situationen på andra förvaltningar och bolag. Många har jobbat länge på företaget och det kommer att pågå en generationsväxling under kommande år, samtidigt som minskningen av beståndet ställer krav på anpassning av bemanningen. Förmågan att attrahera nya medarbetare och möjligheter till kompetensutveckling är nyckelfrågor för bolaget inför framtiden.

Årliga kundundersökningar ger underlag för prioriteringar

Stockholmshem genomför regelbundna kundundersökning med hjälp av företaget AktivBo, precis som flertalet andra hyresvärdar. Hyresgästerna är i regel nöjda och över 94% kan tänka sig att rekommendera Stockholmshem som hyresvärd. Goda betyg får bland annat serviceorganisation, bemötande och möjligheten att komma i kontakt med hyresvärderna. Sämre omdömen får i regel städning, trygghetsfrågor och lägenhetens underhåll.

AktivBo ger ett värdefullt underlag för prioriteringar i affärsplanen och från och med 2009 genomförs undersökningen därför varje år. På den lokala nivån ger resultatet även möjligheter att styra underhållsåtgärder till de områden som hyresgästerna värderar högt.

Stabil ekonomi med låg riskexponering

Stockholmshem har en god soliditet med stora realisationsvinster vid försäljningar av fastigheter till bostadsrättsföreningar och en god avkastning på totalt kapital. Den goda soliditeten kan på sikt komma att urholkas om staten beslutar att genomföra förslagen i nämnda departementspromemoria att häva utdelningsstoppet till kommunen.

Riskerna för minskande intäkter på grund av outhyrda lägenheter eller stora kreditförluster bedöms som små med dagens förutsättningar på hyresmarknaden. Ränteutvecklingen har en stor påverkan på bolaget, men risken får ändå bedömas som relativt låg med tanke på att lånefinansieringen sker internt via staden enligt fastställd finanspolicy.

Driftkostnaderna är stabila och det finns ekonomiskt utrymme att genomföra nödvändiga underhållsåtgärder. Enligt den nu avslutade förhandlingen med Hyresgästföreningen kommer hyrorna 2010 att stiga med i genomsnitt cirka 2 procent. Det är dock angeläget för bolagets långsiktiga utveckling att det finns stabila spelregler och att rimliga överenskommelser med Hyresgästföreningen kan träffas. Det kan konstateras att svårigheten att nå överenskommelser har ökat.

2.3 Sammanfattning av ägardirektiv för 2010

Stockholms hem är helägt av Stockholms stad och ingår i koncernen Stockholms Stadshus AB. Kommunfullmäktige lägger fast bolagsordningen för alla bolagen i koncernen och preciserar därmed det kommunala ändamålet med bolagens verksamhet. Samtliga nämnder och bolag har i uppdrag att långsiktigt bidra till Vision 2030 om ett Stockholm i världsklass. De årliga ägardirektiven till bolagen lämnas i kommunfullmäktiges budget i enlighet med de tre övergripande inriktningsmålen för stadens verksamheter.²

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

En attraktiv stad handlar om att Stockholm ska bli norra Europas mest företagsvänliga stad och om att stockholmarna ska erbjudas jobb istället för bidrag. Vidare ska en hållbar livsmiljö värnas och utvecklas samtidigt som bostadsbyggnadstakten ska vara hög. Attraktiviteten ska öka genom förbättrad framkomlighet och genom ett rikt kultur- och idrottsliv.

Kvalitet och valfrihet ska utvecklas och förbättras

Inriktningen i budget är att stockholmarna ska erbjudas ökad valfrihet och mångfald. Stockholms förskolor och skolor ska ge alla ökad kunskap och utveckling i en trygg miljö och kvaliteten inom stadens omsorgsverksamhet ska öka. Vidare ska staden vara en attraktiv arbetsgivare.

Stadens verksamheter ska vara kostnadseffektiva

Kostnadseffektivitet handlar om att nå en budget i balans med fokus på kärnverksamheter. Det politiska målet är dessutom att skatten ska sänkas.

² Stockholms stads budget för 2010 med inriktning för 2011 och 2012
http://www.stockholm.se/Global/Om%20Stockholms%20stad/Ekonomi%20och%20budget/Budget%202010/kommunstyrelsens_forslag_budget2010.pdf

Mål och uppgifter för Stockholmshem

Budget för 2010 innefattar följande ägardirektiv för samtliga bostadsbolag:

- vara aktiva fastighetsförvaltare och ha en kostnadseffektiv och rationell bostadsförvaltning
- värna hyresrätten som boendeform och bidra till Stockholms försörjning av hyresrätter
- bereda möjlighet för och särskilt stödja boende i ytterstaden att genom friköp förvärva sina lägenheter
- medverka till att hela Stockholm ska vara attraktivt för alla bland annat genom att medverka i investeringsprogram i ytterstaden
- samarbeta med övriga berörda kommunala bolag och nämnder samt privata aktörer för riktade satsningar på underhåll, trygghet och säkerhet samt energieffektiviseringar öka hyresgästernas incitament att spara energi
- sprida de positiva erfarenheterna från dialogveckorna i Järva och genomföra dialogveckor med boende inom ramen för utvecklingen av södra ytterstaden
- 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 svartuthyrning
- samordna de interna bytesköerna i samarbete med Stockholms Stads Bostadsförmedling AB
- utreda möjligheterna att underlätta för äldre eller rörelsehindrade att byta till en lägenhet i entréplan
- fortsätta arbetet för att minska antalet avhysningar
- ta ett stort ansvar för försörjningen av förturs-, försöks-, och träningslägenheter
- teckna ny förhandlingsordning med Hyresgästföreningen med anledning av bolagens utträde ur SABO
- uppvakta regeringen med krav på skattelättnader för rumsuthyrning
- fortsätta tillgänglighetsanpassningen av fastigheterna
- inom ramen för Stimulans för Stockholm öka takten på upprustning, underhåll och nybyggnation
- tillsammans med Storstockholms Brandförsvaret inleda ett samarbetsprojekt kring informationsinsatser för att förebygga och motverka bränder.

Därutöver anges följande specifika ägardirektiv för Stockholmshem:

- bidra till nyproduktion av 15 000 nya bostäder
- bereda möjligheter för de boende att friköpa sina fastigheter och ombilda sina lägenheter till bostadsrätt
- aktivt bidra till investeringar i ytterstaden
- fortsätta arbetet med Järvalyftet och söderortsvisionen
- fortsätta arbetet med att vidareutveckla kvalitet och service
- öka valfriheten för hyresgästen
- bistå Stiftelsen Hotellhem i dess verksamhet
- fortsätta arbetet med att minska administrativa och indirekta produktionskostnader
- bolaget ska följa upp ett antal angivna indikatorer.

3 Stockholmsshems mål och strategier 2010

Ägardirektiven är tillsammans med Stockholmsshems affärsidé och vision utgångspunkten för inriktningen i denna affärsplan. I detta avsnitt redovisas företagsövergripande mål och strategier för kommande år. Några av målen är identiska med de mål som fastställs av kommunfullmäktige och de markerar med (KF). Övriga mål är specifika för Stockholmsshem och har i samband med budgetbeslutet den 3 december 2009 lagts fast av styrelsen. Målen sorteras utifrån de fem utvecklingsområden som bedömts ha störst långsiktig betydelse för företaget.

Mål	Nyckeltal	Mål 2010
Nöjda kunder och hög servicenivå	<i>Prisvärdhetsindex (AktivBo)</i>	79
	<i>Produktindex (AktivBo)</i>	76
	<i>Serviceindex (AktivBo)</i>	80
Tryggt boende i välskötta områden	<i>Trygghetsindex (AktivBo)</i>	76
Välrenommerat företag med en öppen kommunikation	<i>Profilindex (AktivBo)</i>	84
Ökad valfrihet och mångfald (KF)	<i>Antal ombildade lgh till brf</i>	-
Bidra till nyproduktion av 15 000 nya lägenheter (KF)	<i>Antal påbörjade lgh/år</i>	705 st
	<i>- varav Stimulans för Sthlm</i>	330 st
Fler miljöprövade produkter	<i>Ökning av antal produkter</i>	600 st
Hållbar energi- och vattenanvändning	<i>Minskning av energiförbrukning</i>	3%
	<i>Vattenförbrukning m³/kvm</i>	2,3
Miljöeffektiv avfallshantering	<i>Områden med el- och metallsortering</i>	95%
Miljöeffektiva transporter	<i>Central uppföljning i ILS</i>	-
Välunderhållet bestånd och god status på tekniska anläggningar	<i>Antal felanmälningar per lgh/år</i>	3,5 st
God lönsamhet	<i>Avkastning totalt kapital (exkl Stimulans)</i>	3%
God värdetillväxt i fastighetsbeståndet	<i>Förändring av marknadsvärde</i>	>inflation
Godkänd resultatnivå (KF)	<i>Resultat efter finansnetto</i>	0 kr
Kostnadseffektiv verksamhet och tillförlitliga processer	<i>Driftkostnad kr/vägd kvm</i>	370 kr
	<i>Anmärkingar vid internkontroll</i>	0 st
Attraktiv arbetsgivare med god kompetensutveckling	<i>NöjdMedarbetarIndex</i>	72
Sjukfrånvaron ska minska (KF)	<i>Sjukfrånvaro</i>	4%

3.1 Nöjda hyresgäster och god service

Ambitionen har ända sedan Stockholmshem bildades varit att skapa bästa möjliga förutsättningar för hyresgästerna. De kundundersökningar som görs visar också att flertalet trivs med sitt boende och över 94% av hyresgästerna kan tänka sig att rekommendera Stockholmshem som hyresvärd. Servicen till hyresgästerna får överlag ett gott betyg och en stor majoritet anser att deras boende är mycket prisvärt. Samtidigt finns områden med stor utvecklingspotential.

Mål	Nyckeltal	Mål 2010	Utfall 2009	Utfall 2008	Utfall 2007
Nöjda kunder och hög servicenivå	<i>Prisvärdhet</i>	79	78	-	81
	<i>Service</i>	80	80	-	80
	<i>Produkt</i>	76	76	-	76
Välrenommerat företag med öppen kommunikation	<i>Profil*</i>	84	83	-	92
Ökad valfrihet och mångfald (KF)	<i>Antal brf-ombildningar</i>	-	1817 lgh	1974 lgh	239 lgh

* Förändringen mellan 2007 och 2009 beror till stor del på förändringar av enkäten.

En hög kundorientering och god kommunikation

Den decentraliserade förvaltningsorganisationen har förbättrat den lokala förankringen och ökat tillgängligheten för hyresgästerna. Arbetet med att ta fram skraddarsydda lösningar med utgångspunkt från de lokala behoven behöver dock vidareutvecklas fortlöpande. Det är viktigt att ta tillvara och sprida goda exempel och lyfta fram de områden som gjort stora framsteg.

En strategisk åtgärd är att vidareutveckla kommunikationen med hyresgäster kring Stockholmshems service och de insatser som görs i olika områden. Huvudkanaler är webbplatsen, tidningen Stockholmshemmet men man behöver även utveckla ytterligare målgruppsanpassning och även riktad information. En viktig del är att återkoppla resultatet av kundundersökningar och tydliggöra vilka åtgärder som ska genomföras.

Beredskap för nya krav på service och standard

För att kunna behålla de generellt sett goda betygen från hyresgästerna krävs en beredskap för krav och förväntningar från framtidens hyresgäster. Mycket pekar på att allt fler hyresgäster har större behov av flexibilitet i kontakterna med sin hyresvärd och att de efterfrågar större möjligheter att påverka sin boendestandard. De boende i nyproducerade lägenheter med relativt höga hyror tenderar också att ställa större krav på hyresvärden.

Stor valfrihet och möjligheter till boendekarriär

Ökad valfrihet är ett av stadens tre inriktningsmål och bostadsbolagen ska möjliggöra för hyresgästerna att omvandla sina hyresrätter till bostadsrätter. Stockholmshem ska fortsätta att agera på ett professionellt sätt i samband med försäljning till bostadsrättsföreningar och vid andra fastighetsaffärer. Det är nödvändigt att upprätthålla en god juridisk och fastighetsekonomisk kompetens.

Vidare ökar valfriheten genom sammanslagningen av de tre bostadsbolagens interna köer. Hyresgästerna ges på detta sätt större möjlighet att få en bostad även i områden där Stockholmshem idag har få fastigheter. Parallellt med detta ansluter sig de övriga två bolagen till Stockholmshems system med ungdomslägenheter, där alla lediga lägenheter på upp till 30 kvm erbjuds till bostadssökande mellan 18 och 25 år.

Ett tillgängligt boende för äldre och personer med funktionsnedsättning

Arbetet med att tillgänglighetsanpassa bolagets fastigheter kommer att fortsätta under 2010. Detta sker bland annat i samband med upprustning av det äldre bostadsbeståndet då framkomligheten i allmänhet förbättras både i lägenheterna och ofta vid entréer. Åtgärder för att undanröja enkelt avhjälpta hinder till publika lokaler sker med det uttalade målet att slutföra detta före årets slut. Bolagets webbplats utvecklas löpande och då tillämpas de krav som ställs genom det internationella forumet WAI (Web Accessibility Initiative).

Vidare ökar sammanslagningen av bostadsbolagens interna köer äldre och rörelsehindrades möjligheter att byta till en mer tillgänglig lägenhet, i enlighet med kommunfullmäktiges uppdrag i budget för 2010. Under året prövas hur Stockholmshem i övrigt ska kunna erbjuda ett väl anpassat boende för äldre och andra grupper med särskilda behov.

3.2 Vålunderhållna lägenheter och fastigheter

Stockholmshem arbetar för att förvalta och förädla fastighetsinnehavet med sikte på en långsiktig bostadsförvaltning. Det löpande underhållet av lägenheterna sker delvis genom ett system med valfritt lägenhetsunderhåll (VLU) där hyresgästerna har stora möjligheter att välja standard. Därutöver har större upprustningar av smalhusen från 1930- och 40-talet stått i fokus under den gångna tioårsperioden.

Stimulans för Stockholm har medfört en kraftig förstärkning av underhåll och reinvesteringar, motsvarande 400 mnkr, och denna satsning fortsätter 2010 och 2011. Satsningen innebär bland annat att det påbörjade arbetet med stambyten och badrumsrenoveringar av 50-talsbeståndet kan intensifieras.

Mål	Nyckeltal	Mål 2010	Utfall 2009	Utfall 2008	Utfall 2007
Nöjda kunder och hög servicenivå	<i>Prisvärdhet</i>	79	78	-	81
	<i>Service</i>	80	80	-	80
	<i>Produkt</i>	76	76	-	76
Tryggt boende i välskötta områden	<i>Trygghet</i>	76	75	-	76
Välrenommerat företag med en öppen kommunikation	<i>Profil*</i>	84	83	-	92
Välunderhållet bestånd och god status på tekniska anläggningar	<i>Felanmälningar</i>	3,5	<i>Uppgift saknas</i>	4,5	4,1
God värdetillväxt i fastighetsbeståndet	<i>Förändring av marknadsvärde</i>	>inflation	-	-	-

* Förändringen mellan 2007 och 2009 beror till stor del på förändringar av enkäten.

Utredning för att säkerställa en god status på lägenheter

Kundundersökningar visar på ett visst missnöje med lägenheternas underhåll inom Stockholmsbostadsbeståndet såväl som hos många andra fastighetsägare. I Stockholm finns visserligen inga svårigheter att hyra ut lägenheter, men missnöjet kan på sikt påverka Stockholmsbostads renommé negativt. Därför ska ett utvecklingsarbete för att säkerställa en god status på lägenheterna inledas. Under 2010 genomförs en översyn av fördelar och nackdelar med VLU-systemet för hyresgäster o Stockholmsbostad som fastighetsägare i jämförelse med andra system för kontinuerligt underhåll.

En hög takt på renovering och ombyggnad ska upprätthållas

De kommande åren förstärks renovering och ombyggnad med 400 mnkr/år och denna satsning har stor betydelse för utvecklingen av beståndet. De viktigaste åtgärderna handlar om att öka tryggheten, energieffektiviseringar samt en ökad takt på upprustningen av 50-talsbeståndet.

Underhållsnivåerna och det höga tempot ställer extra stora krav på ett nära samarbete mellan förvaltare och andra beställare på förvaltningsavdelningen, projektledarna på byggavdelningen och upphandlade entreprenörer. Det är också angeläget att vidareutveckla hur bolaget arbetar med underhållsplaneringen. Slutligen är det nödvändigt att nå en överenskommelse med Hyresgästföreningen angående de standardhöjande delarna av dessa åtgärder.

Ett nytt fastighetssystem ska stödja en väl fungerande bostadsförvaltning

Under året genomförs bytet från FASTER till det nya fastighetssystemet FASAD. Bytet påverkar stora delar av organisationen och projektarbetet startade redan 2008.

3.3 Hög takt för nyproduktion och strategisk fastighetsutveckling

Stockholmskem har ökat nyproduktionstakten under de senaste åren jämfört med 2000-talets början. Antalet byggstarter har däremot inte motsvarat ägardirektiven främst på grund av alltför få markanvisningar och utdragna planprocesser. En av företagets viktigaste utvecklingsfrågor är att skapa förutsättningar för en hög och jämn takt i nyproduktionen på kort och lång sikt.

Mål	Nyckeltal	Mål 2010	Utfall 2009	Utfall 2008	Utfall 2007
Bidra till nyproduktion av 15 000 nya lägenheter (KF)	<i>Antal påbörjade lgh/lår</i>	705 st	413 st	201 st	245 st
	<i>- varav Stimulans för Stockholm</i>	330 st	-	-	-

Intensivt arbete för att genomföra beslutade bostadsprojekt

För närvarande är sex projekt med sammantaget drygt 460 lägenheter aktuella för byggstart under 2010. Flertalet har detaljplaner som vunnit laga kraft och risken för några större förseningar bedöms som liten. Genomförandet av projekten inom beslutad budget och tidplan ska säkerställas i enlighet med byggavdelningens kvalitetsledningssystem. En viktig del av kvalitetsutvecklingen är kundundersökningar i AktivBo där samtliga hyresgästerna i de nyproducerade bostäderna tillfrågas om hur de ser på sitt boende.

För att nå de högt ställda årsmålen fortsätter Stockholmskem att föra en diskussion med andra bygg- och bostadsföretag kring förvärv av eventuella ytterligare projekt som kan påbörjas under nästkommande år. Möjligheterna att genomföra den här typen av förvärv framöver tycks dock vara starkt begränsade.

Långsiktig fastighetsutveckling för att möta efterfrågan på bostäder

Allt pekar på en fortsatt hög efterfrågan på nya hyresrätter och Stockholmskem arbetar strategiskt för att hålla en långsiktigt hög och jämn takt i nyproduktionen. Under 2008-2009 har bolaget prioriterat en mer strategisk fastighetsutveckling och detta arbete ska utvecklas vidare under kommande år. En viktig del är en fortlöpande samverkan med exploateringskontoret och stadsbyggnadskontoret samt med privata aktörer.

Nya projekt ska prövas och utredas fortlöpande i enlighet med den övergripande inriktning som redovisas i affärsplanen. Ambitionen är att Stockholmskem ska ha en tillräckligt omfattande projektportfölj där eventuella förskjutningar och förändringar bland initierade projekt inte får alltför stora konsekvenser. Störst kraft ska läggas på projekt i områden med hög efterfrågan där risken för förgävesprojektering är begränsad.

Nyproduktionen ska bidra till attraktiva och blandade stadsdelar

Bolagets nya bostäder ska främja en variation och ökat utbud på bostadsmarknaden. Detta gäller både i staden som helhet och lokalt i stadsdelarna. Det behöver därmed finnas en god balans mellan utvecklingsprojekt i nya områden och i stadsdelar där Stockholmshem redan finns etablerat, vilket i sig ökar förutsättningarna till en rationell förvaltning. Det är angeläget med en aktiv samverkan med privata aktörer i projekten för att på det sättet främja ett variationsrikt utbud, lägre produktionskostnader och blandade upplåtelseformer. Detta måste dock ske på ett sätt som inte strider mot reglerna i LOU.

Nyproduktion är ett av Stockholmshems bidrag till ambitionerna att göra Stockholm till en attraktiv plats för boende, företag och besök. Det innebär att alla bostadsprojekt ska vara positiva tillskott i stadsdelarna, inte minst i centrumnära lägen och andra lägen med stor lokal betydelse.

Fokus på medelstora bostadsprojekt i efterfrågade lägen

Nya bostadsprojekt ska vara lönsamma samtidigt som produktions- och boendekostnaderna ska hållas nere. Planeringen behöver utgå från en god kunskap om vilken typ av bostäder som stockholmarna efterfrågar i olika områden. Bostadsförmedlingens undersökningar av de bostadssökandes preferenser och betalningsvilja för nyproducerade lägenheter i olika områden är ett viktigt underlag.

Produktionskostnaderna skiljer sig inte särskilt mycket mellan olika stadsdelar. Det betyder att de ekonomiskt genomförbara projekten främst återfinns i centrala Stockholm och att möjligheten att få ekonomisk bärighet i yttre ytterstaden är kraftigt begränsade.

Större stadsutvecklingsområden i innerstadens närhet bedöms ha en stor potential för kommande nyproduktion. Stockholmshem har också flera pågående projekt i Liljeholmen-Årstadal, Västra Kungsholmen och i Norra Djurgårdsstaden. Vidare bör en stor del av fastighetsutvecklingen ske i de inre delarna av ytterstaden i stadsdelar som Älvsjö, Midsommarkransen och Bromma. En sådan inriktning för nyproduktionen bidrar till att Stockholmshem långsiktigt kan upprätthålla ett allsidigt bestånd med bostäder för många olika grupper i såväl innerstaden och närförort som ytterstaden i övrigt.

3.4 God miljö och hållbar energianvändning

Stockholmshem är miljöcertifierat företag enligt ISO 14001 och följer inriktningen i stadens miljöprogram för 2008-2011. Huvudinriktningen är att systematiskt och fortlöpande minska verksamhetens miljöbelastning och viktiga förbättringar har uppnåtts med exempelvis en hög andel miljöbilar och minskningar av koldioxidutsläpp. Fortfarande är emellertid användningen av energi högre per kvadratmeter än för andra jämförbara bostadsbolag.

Mål	Nyckeltal	Mål 2010	Utfall 2009	Utfall 2008	Utfall 2007
Hållbar energi- och vattenanvändning	<i>Minskning av energiförbrukning</i>	3%	Uppgift saknas	2%	2%
	<i>Vattenförbrukning (m3/kvm)</i>	2,3	Uppgift saknas	2,3	2,3
Fler miljöprovade produkter	<i>Ökning av antal produkter</i>	600 st	Uppgift saknas	2 000 st	4 000
Miljöeffektiv avfallshantering	<i>Områden med el- och metallsortering</i>	95%	Uppgift saknas	92%	87%
Miljöeffektiva transporter*			-	-	-

* Inom ramen för stadens miljöprogram och budget sker en omfattande central uppföljning av miljöeffektiva transporter

Satsningar på energieffektiviseringar och minskad klimatpåverkan

En strategi för energieffektiviseringar håller på att utarbetas med det övergripande målet att minska användningen av energi med 20% till 2015. Inriktningen är att huvuddelen av minskningen ska uppnås med traditionella metoder och löpande åtgärder som termostatbyten, injustering av system, rätt ventilation, förbättrad övervakning och vattensparåtgärder.

Därutöver ska mer omfattande effektiviseringar ske i samband med ombyggnader av framför allt 1950-talsbeståndet. De viktigaste åtgärderna är fönster, isolering av vindar, värmeåtervinning av ventilationsluft med mera. Målet för dessa fastigheter är att minska användningen av energi avsevärt mer än 20%, vilket innebär att det totala målet för hela beståndet kan komma att justeras.

Parallellt med effektiviseringarna intensifieras arbetet med att minska koldioxidutsläppen och växla över till förnyelsebara energikällor. Därutöver ska möjligheterna att följa upp insatserna inom energiområdet förbättras.

Medverkan i en ekologiskt hållbar stadsutveckling

En viktig del av stadens miljöprogram är hållbar stadsutveckling och kommunfullmäktige har fattat beslut om att skapa miljöprofilområden i Norra Djurgårdsstaden och Lövhöjden. Stockholmskem driver projekt i Norra Djurgårdsstaden och avser att ha en aktiv roll i förbandets av den nya miljöstadsdelen. Ett annat exempel på hållbar stadsutveckling är det passivhus som bolaget projekterar i Hökarängen. Det långsiktiga målet är att all nyproduktion ska genomföras som passivhus eller lågenergihus under förutsättning att ägarens avkastningskrav också kan uppfyllas.

Miljöeffektiva transporter ska säkerställas

Stockholmskems egen fordonspark består helt och hållet av miljöbilar med undantag för enstaka specialfordon. Fordonen tankas också till stor del med

förnyelsebara bränslen. Under 2010 ska övergången till dubbfria vinterdäck intensifieras. Inom serviceorganisationen är ambitionen att minimera behovet av transporter genom en god samordning. Ambitionen för hela bolaget är att fler tjänsteresor ska ske på ett miljövänligt sätt.

Ett väl fungerande miljöledningssystem vidareutvecklas

För närvarande pågår en översyn av miljöledningssystemet i samband med omcertifieringen av Stockholmskems miljöarbete. Det är bland annat angeläget att förbättra samordningen mellan miljöarbetet och övrig planering och uppföljning inom bolaget. Ett led i detta är att en miljöchef ska tillsättas som ett stöd till ledningen. Bolaget behöver också följa upp den omfattande miljöutbildningen som genomfördes i december 2009.

3.5 Trygga och attraktiva bostadsområden

Stockholmskems bostadsområden är överlag attraktiva och välskötta. Det finns dock problem med otrygghet i alltför många områden och totalt sett får Stockholmskem ett något lägre betyg än jämförbara bolag när det gäller trygghetsindex i AktivBo. Det pågår en rad insatser för ökad trygghet framför allt som en del i Stimulans för Stockholm och inom den särskilda satsningen på ett antal utvalda stadsdelar i ytterstaden.

Mål	Nyckeltal	Mål 2010	Utfall 2009	Utfall 2008	Utfall 2007
Tryggt boende i välskötta områden	<i>Trygghet</i>	76	75	-	76
	<i>trygghet*</i>	75	69	-	69
	<i>rent och snyggt*</i>	75	72	-	69
	<i>attraktivitet*</i>	78	74	-	75
Välrenommerat företag med öppen kommunikation	<i>Profil**</i>	84	83	-	92

* Avser Hässelby, Bagarmossen, Skarpnäck, Rågsved, Rinkeby och Skärholmen

** Förändringen mellan 2007 och 2009 beror till stor del på förändringar av enkäten.

Åtgärder för ett tryggt och säkert boende

Insatser för att fortlöpande öka tryggheten i boendet ska fortsätta med utgångspunkt beprövad erfarenhet inom området och hyresgästernas synpunkter. Ett prioriterat område är att förbättra säkerheten inom fastigheterna och minska risken för brott. Under 2010 genomförs byte av portar och dörrar samt installation av elektroniska låssystem inom ett flertal områden. Vidare ökar tryggheten i utemiljön genom bland annat förbättringar av belysning.

Särskild satsning i utvalda områden

Under 2008 påbörjades en satsning med särskild förvaltning i stadsdelarna Hässelby, Bagarmossen, Skarpnäck, Rågsved, Rinkeby och Skärholmen för att möta problem med trygghet, hög omflyttning med mera. Ambitionen är att Stockholmskem mer aktivt ska bidra till en positiv utveckling i dessa stadsdelar och

ta ett större ansvar för den sociala miljön. Särskilda medel har avsatts och lokala handlingsplaner har tagits fram och genomförts.

Inför 2010 har bolaget tagit fram en tydligare ram och inriktning för denna satsning. Visionen är att skapa bästa möjliga förhållanden för hyresgästerna och satsningen är ett långsiktigt åtagande från Stockholms hems sida. De långsiktiga målen handlar om att öka tryggheten och om att hålla boendemiljön ren och snygg för att på detta sätt höja områdenas attraktivitet. Målen är mätbara i AktivBo:s undersökningar och konkreta insatser och årliga mål ska läggas fast i de lokala handlingsplanerna för respektive område.

Vidare har ansvarsfördelningen för Stockholms hems insatser preciseras eftersom det ofta krävs insatser som ligger utanför en mer traditionell förvaltning. Huvudlinjen är att den ordinarie ansvarsfördelningen inom bolaget gäller och att förvaltningsdistrikten har huvudansvaret för lägenheter, fastigheter och utemiljö. När det exempelvis gäller mer omfattande samarbete med andra lokala aktörer, eventuella avsteg från bolagets policys och frågor som rör sponsring är ansvaret inom företaget delat. Det kommer också att krävas en fortlöpande dialog inom bolaget och en förstärkt samordning.

En förbättrad kunskap om lokala behov i alla stadsdelar

Den särskilda satsningen i utvalda områden ligger i linje med Stockholms hems ambitioner att anpassa verksamheten till de lokala behoven. Det finns även andra bostadsområden som har liknande utmaningar för att öka trygghet och attraktivitet och erfarenheterna från den pågående satsningen ska tas tillvara i all bostadsförvaltning. Det är också betydelsefullt med en väl utvecklad omvärldsbevakning och en god kunskap om lokala behov och utvecklingstendenser i alla områden. Därmed kan insatser för att vända en negativ utveckling sättas in i tidigt skede.

Lokalinnehavet bidrar till attraktivitet i stadsdelarna

Lokalförvaltningen är en mindre del av bolagets verksamhet och inriktningen är att innehavet främst ska inriktas på närservice. I flera områden är dock lokalerna en betydelsefull del av stadslivet och det är angeläget att hitta hyresgäster som bidrar till attraktiviteten samtidigt som vakansgraden kan hållas nere. Under 2010 införs nya arbetssätt inom uthyrning och förvaltning av lokaler.

Aktivt deltagande i stadens arbete med Järvalyftet och Söderortsvisionen

Den långsiktiga satsningen på utvalda områden ligger i linje med stadens utvecklingsarbete för ytterstaden i Järvalyftet och Söderortsvisionen. En viktig del är att genomföra fördjupade boendedialoger tillsammans med bland andra de andra två kommunala bostadsbolagen. Inom Söderortsvisionen har behovet av fler arbetsplatser i dessa stadsdelar lyfts fram och frågan hur Stockholms hem kan bidra till denna målsättning bör studeras vidare. Ett exempel är Hökarängen, där Stockholms hem som dominerande fastighetsägare har stora möjligheter att påverka den lokala utvecklingen.

4 Process och organisation

4.1 Planering och uppföljning

Från vision till konkreta prioriteringar

Arbetet med affärs- och verksamhetsplaner är bolagets huvudsakliga process för styrning, ledning och uppföljning av verksamheten i enlighet med Stockholmshems styrsystem PUMA. Affärsplanen fokuserar på utgångspunkterna för bolagets verksamhet och de mål och strategier som ska gälla för kommande år. I avdelningarnas verksamhetsplaner preciseras hur avdelningarna bidrar till att nå målen och vilka områden som ska prioriteras i verksamheten.

Utfallet av verksamheten följs upp i samband med tertialrapporter och årsredovisning samt vid särskilda uppföljningsinsatser. Planering och uppföljning kan på detta sätt resultera i en ständig förbättring av verksamheten.

Budget och uppföljning av ägardirektiv

Styrelsen för Stockholms Stadshus AB fattar beslut om koncernens samlade budget inklusive dotterbolagens respektive budgetar. Det innebär att koncernstyrelsen godkänner bolagens mål, indikatorer och aktiviteter för att uppfylla ägardirektiven. Budgeten följs upp varje tertial enligt stadens system för integrerad ledning och uppföljning av verksamhet och ekonomi (ILS).

Utveckling av styrsystem och fokus på uppföljning

Kraven på redovisning enligt ILS har ökat under flera år och det behövs en översyn av hur Stockholmshems egen styrning och uppföljning av verksamheten ska samordnas med ägarens krav. Dessutom har bolaget även särskilda system för miljöarbetet och för kvalitet inom byggverksamheten.

Ambitionen är att skapa bästa möjliga förutsättningar till lärande och ständig förbättring. Det är angeläget att fokusera på uppföljning och utvärdering och utveckla formerna för analys av exempelvis ekonomi, kund- och medarbetarundersökningar samt nyckeltal för verksamheten.

4.2 Organisation och medarbetare

Avdelningarnas bemanning och arbetsuppgifter

Stockholmshems nuvarande organisation har funnits sedan 2007 och bemanningen och huvudsakliga arbetsuppgifter för avdelningarna framgår av nedanstående tabell. Uppgifterna avser antalet tillsvidareanställda i december varje år.

	2009	2008	2007
VD-stab	8	6	8
<i>Styrelse, analys- och strategifrågor, affärsplan, information, mediekontakter och marknadsföring</i>			
Personalavdelningen	4	3	3
<i>Avtalsfrågor, rekrytering, utbildning, löner, friskvård, rehabilitering</i>			
Ekonomiavdelningen	13	15	15
<i>Ekonomistyrning, redovisning, finansfrågor, fakturahantering</i>			
IT-avdelningen	9	9	8
<i>IT-utveckling, dokumentrutiner, datorinköp, reception/växel, internservice</i>			
Marknadsavdelningen	33	34	35
<i>Bostads- och lokaluthyrning, hyresbetalningar, inkasso och störningsjour</i>			
Förvaltningsavdelningen	190	199	218
<i>Övergripande ansvar för bostadsområden och hyresgäster. Skötsel, drift, underhåll, felanmälan, jour och lägenhetsreparationer. Värme, ventilation och energifrågor. Miljö, inköp och upphandling. Störningsärenden.</i>			
Byggavdelningen	31	31	32
<i>Projektledning ny- och ombyggnad, byggherre- och kvalitetsansvar</i>			
Summa	288	297	319

Effektivisering av organisation och anpassad bemanning

Bolaget anpassar antalet anställda i förhållande till fastighetsbeståndets utveckling och bolagets uppdrag. En stegvis minskning av det totala antalet fast anställda pågår, bland annat genom en mer flexibel bemanning och avtalspensioneringar. Inom vissa områden är det nödvändigt med förstärkningar av nyckelfunktioner för att kunna svara upp mot förändrade uppdrag för bolaget, exempelvis när det gäller det utökade nyproduktionsmålet.

Attraktiv arbetsgivare med goda möjligheter till kompetensutveckling

Därutöver fortsätter arbetet med att utveckla Stockholms hem som attraktiv arbetsgivare, med utgångspunkt från analyser av medarbetarenkäten på olika organisatoriska nivåer. En kompetensdatabas har tagits fram och kartläggning av hela bolaget på individ- och gruppnivå ska ske under 2010.

Satsning på kommunikativt ledarskap

Ledarskapsutvecklingen är central för att öka tydlighet och dialog inom bolaget. Fokus under 2010 ligger på det kommunikativa ledarskapet och på att ta fram en särskild handbok för chefer.

BILAGA 1

Bolagets styrdokument

Följande dokument med riktlinjer och policys är styrande för bolagets verksamhet inom viktiga områden. Till detta kommer den lagstiftning som reglerar kommunala bolag samt stadens styrdokument som kommunfullmäktige fastställer årligen i budget.³

	Ansvar	Beslut	Datum
Styrelsen			
• Arbetsfördelning mellan styrelsen och VD	VD-stab	KcS	2009-04-21
• Arbetsordning för styrelsen	VD-stab	KcS	2009-04-21
• Bolagsordning för Stockholmshem	VD	Årsstämma	2007-03-27
• Ekonomisk rapportering, instruktion	VD-stab	KcS	2009-04-21
Personal			
• Arbetsmiljöarbetet, riktlinjer	Personalchef	VD	2008-03-13
• Arbetsmiljöpolicy	Personalchef	Styrelsen	2007-12-11
• Arbets-skada, olycksfall och tillbud, rapportering, riktlinjer	Personalchef	VD	2008-03-13
• Chef och ledarskap, riktlinjer	Personalchef	VD	1998-01
• Introduktion av nyanställda, riktlinjer	Personalchef	VD	
• Jämställdhets- och mångfaldspolicy	Personalchef	Styrelsen	2007-12-11
• Jämställdhets- och mångfaldsplan	Personalchef	VD	2009-02-11
• Kränkande särbehandling på arbetsplatsen, riktlinjer	Personalchef	VD	2008-03-13
• Löner, riktlinjer	Personalchef	VD	2001-10
• Missbruksproblem, insatser mot, riktlinjer	Personalchef	VD	2008-03-13
• Mutor och bestickning, riktlinjer	Personalchef	VD	2007-09-05
• Rehabiliteringsärenden, riktlinjer	Personalchef	VD	2008-03-13
• Sexuella trakasserier på arbetsplatsen, riktlinjer	Personalchef	VD	2008-03-13
• Uppvaktning och gåvor, riktlinjer	Personalchef	VD	2008-03-13
• Utbildning, riktlinjer	Personalchef	VD	2008-03-13
Verksamhet			
• Analys och förbättring, miljöledningssystem, rutiner	Miljöchef	VD	2001-10-24
• Arbetslokaler, samordningsansvar vid arbete, riktlinjer	Förvaltningschef	VD	2009-03-27
• Arkivreglemente	IT-chef	VD	
• Attest och utanordning, Instruktion	Ekonomichef	Styrelsen	2008-10-09
• Avhysningspolicy	Marknadschef	Styrelsen	2008-10-09
• Avvikelser, behandling av, miljöledningssystem, rutiner	Miljöchef	VD	2001-10-24
• Beredskaps- och säkerhetspärm	IT-chef	VD	2008-12-15
• Dokumenthanteringsplan (flera dokument)	IT-chef	VD	2009-11-18
• Elsäkerhet, riktlinjer	Förvaltning	VD	2008-05-06
• E-post, riktlinjer	IT-chef	VD	2008-06-19

³ Stockholms stads budget för 2010 med inriktning för 2011 och 2012

http://www.stockholm.se/Global/Om%20Stockholms%20stad/Ekonomi%20och%20budget/Budget%202010/kommunstyrelsens_forslag_budget2010.pdf

Affärsplan 2010

• E-strategi	IT-chef	Styrelsen	2008-11-06
• Finanspolicy	Ekonomichef	Styrelsen	2009-12-03
• Firmateckningsrätt	VD-stab	Styrelsen	2009-03-12
• Internetanvändning (Internetpolicy), riktlinjer	IT-chef	VD	2008-05-06
• Internkontroll, rutin	Ekonomi	Styrelsen	2002-02-20
• IT-arbetsplatsen, riktlinjer	IT-chef	VD	2008-05-06
• IT-standard	IT-chef	VD	2004-04-23
• IT-strategi 2007-2010	IT-chef	VD	2007
• IT-säkerhet, riktlinjer	IT-chef	VD	2003-01-14
• Klagomålspolicy	VD-stab	VD	utarbetas
• Kvalitetsarbetet, strategier	VD-stab	VD	2003-04-25
• Massmediekontakter, riktlinjer	Informationschef	VD	1996-10-03
• Miljöhandbok (flera dokument)	Miljöchef	Miljöråd	Varierande
• Miljöpolicy	Miljöchef	Styrelsen	2007-12-11
• Ombyggnad enligt ”smalhusavtalet”, hyresgästens godkännande	Förvaltningschef	VD	2002-09-16
• PuL (Personuppgiftslagen), handbok	IT-chef	VD	2005-01-10
• Skatteregler och bokföringsrutiner	Ekonomi	VD	
• Stockholmsshems Standard (flera dokument)	Byggchef	VD	Varierande
• Stockholmsshemsandan (etikskrift)	Personalchef	VD	1999-04
• Telefoni, riktlinjer	IT-chef	VD	2008-05-06
• Tjänsteresor, konferenser, riktlinjer	VD	VD	2008-08-20
• Upphandling, riktlinjer	Förvaltning	VD	2008-05-06
• Upphandlingspolicy	Förvaltning	Styrelsen	2007-12-11
• Uthyrningspolicy	Marknad	Styrelse	2007-12-11