



**Styrelseärende
Styrelsen 2013-04-25
Ärende 6**

Handläggare: Lars Brogren
Telefon: 08-508 372 07

Till styrelsen

Förslag till budget 2014 med inriktning 2015 och 2016

VD:s förslag till beslut

Styrelsen för Svenska Bostäder beslutar följande.

Förslag till budget 2014 med inriktning 2015 och 2016 godkänns.

Vällingby den 12 april 2013

Pelle Björklund
VD

Ärendet

Föreliggande förslag har tillställts koncernledningen i enlighet med den koncerninstruktion med mall som fastställts av Stockholms Stadshus AB. Ärendet är en del av den process som leder fram till definitiva ägarkrav för verksamhetsåret 2014.

VD:s förslag enligt nedan innebär en operativ resultatnivå på 100 mkr, 150 mkr respektive 200 mkr för åren 2014-2016. Bolagets underliggande resultatkrav från ägaren uppgår för år 2014-2016 till 275 mkr, 300 mkr samt 325 mkr. Ägaren bedömer behovet av sänkta resultatkrav för perioden som nödvändiga för bl. a Järvalyftet och Söderortsvisionen. Investeringsvolymen ligger på mellan 2,6 – 3,1 mdkr per år under perioden.

Bilaga

Förslag till budget 2014 med inriktning 2015 och 2016.



Svenska Bostäders budget för 2014 med inriktning för 2015-2016

1	Inledning	3
2	Kommunfullmäktiges direktiv och inriktningsmål	3
2.1	GEMENSAMT FÖR BOSTADSBOLAGEN	3
2.2	SVENSKA BOSTÄDERS MÅL OCH UPPGIFTER	5
3	Marknad och kunder	6
3.1	STOCKHOLMS BOSTADSMARKNAD	6
3.2	STOCKHOLMS LOKALHYRESMARKNAD	7
3.3	SWOT-ANALYS	7
4	Vår inriktning	8
4.1	AFFÄRSIDÉ OCH VISION	8
4.2	BOLAGSÖVERGRIPANDE MÅL	8
5	Mål och strategier	8
5.1	MÅL 1 - STORSTOCKHOLMS NÖJDASTE KUNDER	9
5.1.1	Kunden i fokus	9
5.2	MÅL 2 - ATTRAKTIVA BOENDEMILJÖER MED ÖKAD TRYGGHET	10
5.3	MÅL 3 - VÅL UNDERHÅLLET OCH ENERGIEFFEKTIVT BESTÅND	11
5.3.1	Storsatsning på underhåll och ombyggnad	11
5.3.2	Nyproduktion	11
5.3.3	Minimera miljöpåverkan	12
5.3.4	Kvalitetssäkring av leverantörer	12
5.3.5	Utveckla ytterområdena	12
5.4	MÅL 4 - LÖNSAMHET - EKONOMI	13
5.4.1	Resultat	13
5.4.2	Investeringar	14
5.5	MÅL 5 - MOTIVERADE MEDARBETARE	15

1 Inledning

Svenska Bostäders verksamhet har de senaste åren präglats av stora yttre och inre förändringar. Över en fjärdedel av bolagets fastighetsbestånd har omvandlats till bostadsrätter. Detta har bidragit till att de ekonomiska möjligheterna att rusta befintliga fastigheter är mycket goda. Ett omfattande arbete pågår, där vi planerar att renovera hela det befintliga fastighetsbeståndet under en tioårsperiod. Samtidigt ska vi bygga nya bostäder. Investeringarna i upprustning och nyproduktion sker med höga ambitioner gällande minskad energianvändning och övrig miljöpåverkan.

Ett mindre fastighetsbestånd har medfört ökat fokus på kärnverksamheten. Svenska Bostäder har gjort en omfattande kvalitetsresa mot kundorientering de senaste fyra åren. Vi har nu starkt fokus på att befästa vår position och vidareutveckla förvaltningen. Genom ett gemensamt och enhetligt arbetssätt i hela verksamheten erbjuder vi bättre service, ökad trygghet och får nöjdare hyresgäster i alla bostadsområden.

Svenska Bostäder samlar bolagets administrativa resurser mot kund- och affärsnytta, samtidigt som en effektivisering av verksamheten pågår. Bolaget har ett verksamhetsnära huvudkontor vars främsta uppgift är att stödja affärsområdena att nå sina mål. Svenska Bostäder har blivit ett enklare och effektivare företag. Ett företag som erbjuder bra och prisvärda bostäder, god service och trygga bostadsområden. Med hjälp av det omfattande upprustningsprogrammet och förvaltning i toppklass ska vi nå bolagets viktigaste mål - Storstockholms nöjdaste hyresgäster.

Svenska Bostäders utmaningar under den kommande 3-årsperioden tydliggörs genom de fem övergripande målen som ligger fast:

1. Storstockholms nöjdaste kunder.
2. Attraktiva boendemiljöer.
3. Väl underhållet och energieffektivt bestånd.
4. Lönsamhet.
5. Motiverade medarbetare.

2 Kommunfullmäktiges direktiv och inriktningsmål

2.1 Gemensamt för bostadsbolagen

De kommunala bostadsbolagen ska vara ekonomiskt starka och medverka till att Stockholm får en väl fungerande bostadsmarknad som kännetecknas av god rörlighet och tillgänglighet för alla. Stockholm växer och detta är en del i den politiska visionen. Hela Stockholm ska vara attraktivt. Här spelar Stockholms tre kommunala bostadsbolag en viktig roll. Bostadsbolagen ska vara lyhörda för sina hyresgästers önskemål. Regelbundna kundundersökningar ska genomföras.

En prioriterad uppgift är att möta ökad efterfrågan på nya bostäder. Staden ska planera för 100 000 nya bostäder till och med 2030. I detta arbete ska bolagen bidra till nyproduktionen. Stadens bostadsbolag måste aktivt och kraftfullt verka för att sänka byggkostnaderna och minimera kostnaderna i driftverksamheten för att uppnå en effektiv fastighetsförvaltning. Energieffektiviseringar och miljöprofil på miljonprogramområdena är centralt. Det är angeläget att bolagen tillämpar erfarenheterna från byggkostnadsprojekt som tidigare

genomförts. Ytterligare pilotprojekt som syftar till att sänka nyproduktionskostnaden ska startas.

Stadens bostadsbolag har även en central roll i stadens program för att stärka den ekonomiska utvecklingen och Stockholms arbetsmarknad, Stimulans för Stockholm. Genom tidigareläggningar av planerade upprustningar av bostäder, främst i ytterstaden, kommer 4,5 mdkr att satsas under perioden 2012-2014, vilket även bidrar till en bättre boendemiljö och lägre energianvändning. Därutöver kommer bolagen vara aktiva i att bygga nya bostäder.

Från och med den 1 januari 2011 gäller en ny lag, som innebär nya villkor för allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag. Syftet med den nya lagstiftningen är att skapa likvärdiga förutsättningar för kommunala bostadsaktiebolag och privata hyresvärdar. Ett krav i den nya lagen är att verksamheten i kommunala bostadsbolag ska bedrivas enligt affärsmässiga principer. Det innebär bland annat att kommunerna ska ställa marknadsmässiga avkastningskrav på sina bostadsbolag. Med utgångspunkt från lagstiftningen och de extraordinära åtgärderna avseende upprustning och energieffektivisering föreslås justerade resultatkrav för bostadsbolagen. Resultatkraven baseras på att bostadsbolagen, under den kommande treårsperioden, genererar avkastning på justerat eget kapital, driftnetton och direktavkastning som är i nivå med jämförbara bolag på marknaden.

De kommunala bostadsbolagen har ett särskilt ansvar för att förnya och utveckla ytterstaden och göra hela Stockholm attraktivt i alla dess delar. Bostadsbolagen ska medverka till att utveckla ytterstaden, dess miljöer och attraktivitet i samverkan med privata aktörer och boende. Vid bostadsbolagens nybyggnation ska en mångfald och uttrycksfullhet i arkitekturen uppnås i möjligaste mån. Bostadsanpassningar för personer med funktionsnedsättning ska återställas efter renoveringar.

Bostadsbolagen ska fortsätta att erbjuda de hyresgäster i ytterstaden som vill friköpa sina lägenheter genom att bilda bostadsrättsförening och köpa sina fastigheter. Särskilda insatser för ombildning ska genomföras i ytterstaden efter behov. Valfrihet ska prägla boendet i hyresrätt såväl gällande tillval som vid nyproduktion. Det ska vara möjligt att tillgodose olika önskemål och behov i högre grad än idag hos olika grupper som exempelvis ungdomar, barnfamiljer eller det äldre paret.

Bostadsbolagen ska bidra till att fler studentbostäder produceras och verka för att fler billiga lägenheter för ungdomar byggs.

Bolagen fortsätter arbetet med att ta fram arbetsmetoder för att minska antalet avhysningar tillsammans med stadsdelsnämnderna, socialnämnden och landstinget. Särskilt viktigt är det att gemensamt med övriga samverkansparter ta ansvar för att inga barnfamiljer ställs utan boende.

Bostadsbolagen ska arbeta för en förbättrad brandsäkerhet där bolagen ska uppmärksamma innovativa lösningar vid ny- och ombyggnationer. Bostadsbolagen ska samarbeta med kommunstyrelsen i uppdraget "Vackra Stockholm". Bostadsbolagen ska arbeta med att ytterligare öka tryggheten i miljön kring bostäderna.

Hyresrätten bör ses som en faktor för att främja tillväxten i staden genom att vara en del av en fungerande och dynamisk arbetsmarknad.

Under 2013 ska kommunstyrelsen ta fram riktlinjer för hur idéburen stadsutveckling ska kunna implementeras. Målet är att använda stadsrummet mer genom att staden öppnar upp förbisedda delar av vår gemensamma stadsmiljö och fastigheter för utvecklingsprojekt i begränsad skala. Idéburen stadsförbättring kan innebära att förslag kommer fram från nämnder och styrelser i dialog med stockholmarna. Det betyder att stockholmarna ges en möjlighet att påverka sin egen närmiljö. Det kan handla om att ta en oanvänd gräsyta mellan fastigheter för stadsodling, att temporärt tomma lokaler används som gallerier eller scener, eller att ogästvänliga betong- och asfaltsytor rustas för att kännas välkomnande och kunna utnyttjas som offentliga platser. Bolagsstyrelsen ska efter framtagna riktlinjer arbeta med idéernas Stockholm.

Kommunfullmäktige fattade den 4 mars 2013 beslut om en omstrukturering av vissa fastigheter i bolagens fastighetsbestånd. Syftet är att på ett mer effektivt sätt fördela återstående upprustningsbehov samt att utnyttja bolagens finansiella möjligheter och tekniska kapacitet. Omstruktureringen styr mot mer geografiskt rationella förvaltningsenheter som ger bolagen möjlighet att koncentrera sina insatser i ytterstadens olika områden inom exempelvis Järvalyftet och Hässelby-Vällingbyområdet. Omstruktureringen ska genomföras under hösten 2013 och förutsättningarna inför flerårsplanen baseras därför på befintligt fastighetsbestånd 2012/2013. De ekonomiska konsekvenserna av den beslutade omstruktureringen kommer att inarbetas i samband med tertialrapport 2, 2013 och inför verksamhetsplanen 2014.

2.2 Svenska Bostäders mål och uppgifter

Bolaget ska äga och förvalta hyresbostäder inom Stockholms stad. Bolaget har ansvar för att möta den stora efterfrågan på bostäder i Stockholm genom att bidra till nyproduktion av hyresrätter. Förvaltningen ska präglas av ekonomisk långsiktighet. Bolaget ska skapa bästa möjliga förhållanden för sina hyresgäster så att långa och goda hyresgästrelationer bevaras samtidigt som ökad rörlighet och tillgänglighet främjas. Bolagets bestånd ska utvecklas genom aktiv fastighetsförvaltning. Beståndet ska utgöras av ett varierat utbud av attraktiva bostäder. Bolaget ska anamma positiva erfarenheter från Järvalyftet för motsvarande arbete även i andra stadsdelar. AB Svenska Bostäders dotterbolag AB Stadsholmen äger och förvaltar fastigheter av kulturhistoriskt värde.

Ägardirektiv för 2013-2015

- Bidra till produktion av nya bostäder
- Underlätta byggandet av fler billiga bostäder för ungdomar
- Fortsätta ge möjlighet för de boende i ytterstaden att friköpa sina lägenheter
- Aktivt bidra till investeringar i ytterstaden
- Fortsätta arbetet med Järvalyftet och Söderortsvisionen
- Fullfölja underhållsinsatserna i 1940- och 1950-talsbestånden samt öka ombyggnadstakten i miljonprogrambeståndet med fokus i Järva
- Fortsätta att vidareutveckla kvalitet och service och öka hyresgästens valfrihet
- Kontinuerligt genomföra underhåll i Stadsholmens bestånd
- Fortsätta arbetet med att öka effektiviteten med fokus på kärnverksamheten och förbättrade driftsresultat

- Fortsätta arbetet med att minska administrativa och indirekta produktionskostnader
- Fullfölja överförandet av parkeringsverksamhet till Stockholms stads parkerings AB och omförhandla driftavtal
- Löpande pröva förutsättningarna för att överföra Vällingby City från Svenska Bostäder till S:t Erik markutveckling under perioden
- Bidra till att fler studentbostäder tillskapas, både genom nyproduktion och genom inventering av befintligt bestånd
- Följa upp av Kommunfullmäktige beslutade indikatorer

I ägardirektiven anges att resultatet efter finansnetto ska uppgå till -125 mnkr för 2013, 100 mnkr för 2014, 150 mnkr för 2015 respektive 200 mnkr för 2016. De låga operativa resultaten är kopplade till förstärkta ombyggnads- och underhållsinsatser inom ramen för Stimulans för Stockholm samt Järvalyftet.

3 Marknad och kunder

3.1 Stockholms bostadsmarknad

Den internationella lågkonjunkturen och oron inom eurozonen består. Sveriges ekonomi uppvisar klara tendenser på en avmattning. Antalet varsel inom främst exportindustrin har ökat. Sammantaget innebär det att vi har en mycket låg tillväxt att vänta och även mycket låg inflation. Hur lång och hur djup denna lågkonjunktur kommer att bli är synnerligen ovisst.

Trots ekonomisk oro fortsätter Stockholmsregionen att växa. Bostadsbristen tilltar och nyproduktionen svarar inte upp mot behovet. Det låga ränteläget gör att delar av hushållens höga belåningsgrad är oroande inför väntade räntehöjningar. Hyressektorn bedöms emellertid entydigt som mycket stabil. Vår bedömning är att hyresrätten kommer att vara ett intressant val för boende i Stockholm även i framtiden och kommer att hävda sig väl i konkurrensen.

I tider av ekonomisk oro talar erfarenheter för att det kan vara svårt att starta projekt för bostadsrätter, vilket i sin tur kan innebära att dessa projekt kan tas över för hyresrätter. Ett hinder för möjligheterna att uppnå målen för nyproduktion är den tolkning som mark- och miljödomstolen gör av svensk planlagstiftning.

Marknadsläge och efterfrågan

Stockholm växer med närmare 17 000 personer per år. Snittpriset för en bostadsrättslägenhet i Storstockholm var i december 2012 drygt 35 000 kr/kvm, vilket var något högre än för 2011. Antalet byggstarter minskade med 15 procent under 2012. Stockholms Stads Bostadsförmedlings kö ökade med cirka 9 procent och uppgick vid årsskiftet till närmare 400 000 personer. En femtedel av dessa räknas som aktivt sökande. 10 426 lägenheter förmedlades av bostadsförmedlingen under 2012 och den genomsnittliga kötiden var 7,7 år. Kötiden för nyproducerade lägenheter uppgick till omkring 4,9 år i snitt. När det gäller nyproduktionen varierar kötiden stort beroende på läge och hyresnivå.

I Svenska Bostäder tecknades 2 872 nya hyreskontrakt under 2012. Omflyttningen var 8,4 procent exklusive kategoribostäder, medan avflyttningen från bolaget uppgick till 5,6 procent.

Av de förmedlade lägenheterna gick 84 procent via bostadsförmedlingens ordinarie kö och resterande 16 procent genom internkön. Under 2012 genomfördes 402 lägenhetsbyten.

Hyressättning

Lagstiftningen från 2011 beträffande allmännyttiga kommunala bostadsföretag och hyressättning innebär att bostadsbolagen dels ska ha ett allmännyttigt syfte, dels bedriva verksamheten enligt affärsmässiga principer. Reglerna innebär att de kommunala bostadsföretagens hyresnormerande roll har försvunnit.

Det nya hyresfördelningssystemet, som gått under benämningen Stockholmsmodellen, har ännu inte fastställts mellan parterna. Visserligen används Stockholmsmodellens förutsättningar i det årliga förhandlingsarbetet men ett väl förankrat och tillämpligt system för hyresfördelning behövs för Stockholms hyresmarknad.

3.2 Stockholms lokalyresmarknad

Bestånd

Svenska Bostäder äger och förvaltar ca 3 300 lokaler med en total yta på 434 000 kvm i Stockholms stad. Merparten av lokalerna ligger som insprängda små lokaler i bostadsfastigheter, men vi äger också centrumanläggningarna i Vällingby, Kärrtorp, Björkhagen, Husby och Dalen. Drift och förvaltning av Vällingby City sköts av externa bolag. Centrumanläggningarna har stor betydelse för attraktiviteten i våra bostadsområden. En ny centrumorganisation etableras under 2013.

Marknadsläge för lokaler

Trots finansiell oro och osäkerhet kring konjunkturen, är efterfrågan på Svenska Bostäders lokaler fortsatt relativt jämn. Företagets omfattande upprustningsplan ställer höga krav på framförhållning och kommunikation vid evakuering och förhandling med olika verksamheter.

Utblick

Stockholmsområdets tillväxt fortsätter, antalet anställda växer och företagen blir fler. Förutsättningarna på Stockholms lokalmarknad har mot den bakgrunden varit goda under 2012, med ökande hyresnivåer och färre outhyrda lokaler som följd. Flertalet av Svenska Bostäders lokaler är små och kan passa verksamheter i många branscher. Sammantaget är risken att bolaget ska få stora vakanser relativt låg.

3.3 SWOT-analys

Styrkor

Svenska Bostäders styrka är det samlade fastighetsbeståndet, vilket har inneburit att bolaget har kunnat bygga upp en stark ekonomisk ställning. Välskötta fastigheter spelar en viktig roll för kundnöjdhet och attraktionskraft. Bolagets storlek och starka ekonomi medger även möjligheten att ta ett bredare samhällsansvar. Svenska Bostäder har vidare en bred kompetens på olika områden, vilket underlättar i genomförandet av uppdraget.

Svagheter

En svaghet hos Svenska Bostäder är att många av bolagets fastigheter står inför ett upprustningsbehov, vilket av olika skäl är ett resultat av att inte tidigare ha arbetat förebyggande i tillräcklig utsträckning.

Möjligheter

Svenska Bostäder har att etablera en vardagsförvaltning i världsklass. I strategin ligger också en nyproduktion och ökad upprustningstakt som formar ett högklassigt bestånd med livscykelkostnaderna i fokus. Ett väl underhållet bestånd i kombination med en kund- och kvalitetsstyrd förvaltning, ger oss nöjdare hyresgäster.

Hot

Ett väl förankrat system för hyressättningen behövs för Stockholms hyresmarknad. En hyressättning som stämmer bättre överens med hyresgästernas preferenser är en förutsättning för att inte hyresrätten ska tappa i attraktionskraft. Det är också viktigt utifrån förmågan att möta framtida behov, önskemål och krav från såväl hyresgäster som myndigheter.

4 Vår inriktning

Svenska Bostäders interna styrdokument ”Vår inriktning” är vägledande för bolagets mål, strategier och aktiviteter på såväl övergripande nivå som på lokal- och individnivå.

4.1 Affärsidé och vision

Svenska Bostäder ska ha ett varierat och attraktivt fastighetsbestånd för uthyrning till boende och verksamheter i Stockholm. På ett engagerat och affärsmässigt sätt skapar vi individuella och trygga lösningar för långsiktiga kundrelationer. Bolagets vision är ”Svenska Bostäder - Värden för dig”

4.2 Bolagsövergripande mål

Svenska Bostäder koncentrerar arbetet på kärnverksamheten med de grundläggande uppdragen för ett bostadsbolag. Företagets övergripande mål är:

- 1. Storstockholms nöjdaste kunder.
- 2. Attraktiva boendemiljöer.
- 3. Väl underhållet och energieffektivt bestånd.
- 4. Lönsamhet.
- 5. Motiverade medarbetare.

5 Mål och strategier

Svenska Bostäder är ett kundorienterat bolag. Bolagets övergripande mål, strategier, förhållningssätt och organisation samverkar mot Storstockholms nöjdaste hyresgäster. I det följande utvecklas de fem övergripande målen med därtill hörande strategier och exempel på aktiviteter.

5.1 Mål 1 - Storstockholms nöjdaste kunder

5.1.1 Kunden i fokus

Svenska Bostäders ska erbjuda ett bra boende till stockholmarna och att på ett affärsmässigt sätt skapa individuella trygga lösningar för långsiktiga kundrelationer. Det gäller nyinflyttade såväl som trogna hyresgäster, bostads- såväl som lokalhyresgäster.

Svenska Bostäder ska också tillhandahålla ändamålsenliga och prisvärda lokaler till verksamheter i Stockholm. Målet är att skapa levande stadsdelar som bidrar till att de boende får ett bra kommersiellt utbud samt offentlig och privat service i sin närmiljö. Fokusområden är att aktivt utveckla och förbättra bolagets centrumanläggningar, marknadsföra vakanta lokaler samt att förbättra kommunikationen med lokalhyresgästerna.

Svenska Bostäders huvudsakliga metod för att mäta kundnöjdheten är den årliga kundenkäten. Verktygen i bolagets operativa förvaltningsstyrning är gemensamma bovärdsrutiner, veckoplanering och veckovisa Kundvisare med mätetal som kundcenterärenden, rondering och serviceärenden med genomgångar och åtgärdsloggar. Härigenom får vi en enhetlig styrning, uppföljning och snabba åtgärder vid avvikelser.

Svenska Bostäder har gjort en omfattande kvalitetsresa de senaste fyra åren. Med kraftsamlingen i målsättningen att nå Storstockholms nöjdaste kunder överträffade bolaget 2012 års indexmål för kundnöjdhet. Resultatet från kundenkäten visar ett historiskt lyft och ”all time high” för Svenska Bostäder. Samtliga affärsområden har förbättrat kundnöjdheten. Störst har ökningen varit för bostäder, men också lokaler har tagit ett stort kliv framåt.

Bolagets systematiska förvaltningsarbete fortsätter i oförminskad takt med högt ställda ambitioner för den kommande treårsperioden. Omstruktureringen av fastighetsbeståndet innebär utmaningar vid inskolningen i Svenska Bostäders arbetssätt för nya medarbetare. Framförallt är ambitionen att vår framgångsrika kundorienterade strategi ytterligare ska stärkas och att hyresgästerna inte ska påverkas negativt av förändringen.

Förvaltningsarbetet inriktas närmast på att förbättra kvaliteten i överlämning och garantiförvaltning av nyproduktion och helombyggda fastigheter, förbättra återkoppling och kvalitetskontroll av entreprenör samt att fortsätta arbetet med att etablera bolagets nya dialog- och samrådsprocess

Portföljen av administrativa utvecklingsprojekt prioriteras strikt efter affärs- och kundnytta.

Kommunikation och service

Svenska Bostäder har ett starkt varumärke med gott rykte hos stockholmarna. Bolaget förknippas med trygghet, stabilitet, kunnig personal och ett gott bemötande. Inom bolaget finns ett gediget kunnande som är en grund för intern stolthet. All kommunikation har sitt ursprung i kvalitet i verksamheten och en intern tydlighet kring mål och strategier på en tydlig värdegrund som omsätts i konkreta aktiviteter. Det finns en potential att utveckla varumärket ytterligare genom att profilera de faktorer som utmärker Svenska Bostäder.

Kommunikation i hela processen med såväl befintliga som presumtiva hyresgäster från planering av nybyggnation, förvaltning och ombyggnadsprojekt är en viktig komponent. När det gäller nyproduktion och ombyggnation är det viktigt att starta tidigt i processen och att

arbetet följer en tydlig struktur för att skapa acceptans och förståelse. För våra befintliga kunder är det viktigt att dialogen med Svenska Bostäder är tydlig, kontinuerlig och ger trygghet i boendet. Det sker dels genom direkt dialog men också genom en tydlig process och väl genomarbetade aktiviteter som syftar till att kunna möta varje hyresgäst.

Genom Kundcentret för central felanmälan och frågor har anträffbarheten ökat väsentligt, samtidigt som tid har frigjorts för bovärdar att själva utföra fler reparationsarbeten. Vi analyserar löpande våra kunders önskemål och vidtar förebyggande åtgärder, exempelvis information. Genom Kundcenter följer vi systematiskt upp och kategoriserar inkommande ärenden. Vi kan även via åtgärdsloggar direkt sätta in åtgärder vid avvikelser.

Försöks- och träningslägenheter

Svenska Bostäder tillhandahåller försöks- och träningslägenheter, där stadsdelsförvaltningen står för kontraktet och den boende är andrahandshyresgäst. Om boendet fungerar väl finns det möjlighet för andrahandshyresgästen i försökslägenheten att överta kontraktet.

Efter framgång i andra länder testades ”Bostad först” i Stockholm för första gången under 2010. Bostad först är ett samarbetsprojekt med Stockholms Stadsmission och Stadsdelsförvaltningen där en hemlös får en lägenhet under en provperiod. Om boendet sköts kan hyresgästen erhålla ett förstahandskontrakt. Under 2012 har Svenska Bostäder bidragit med 30 lägenheter. Projektet avslutas 2013 och utvärdering pågår.

Omvandling till bostadsrätt

Svenska Bostäder ska medverka till att ge hyresgästerna möjligheter att bilda bostadsrättsföreningar och friköpa sina lägenheter. I storleksordningen 175 försäljningar omfattande 11 600 lägenheter har genomförts i Svenska Bostäder sedan 2006. Målet är närmast att under första halvåret 2013 ha kommit till avslut i samtliga ärenden där erbjudanden lämnats. Nya intresseanmälningar ska handläggas snarast.

Bredband

Svenska Bostäder har upphandlat ny kommunikationsoperatör på samtliga affärsområden. Utbyggnad av fiber till Stadsholmens fastighetsbestånd kommer att påbörjas våren 2013. Fokus är att förbättra ekonomin i fibernäten, genom att öka anslutningsgraden d v s andelen hushåll som köper bredbandstjänster samt att fortsätta sänka förvaltningskostnaderna för fibernätet.

5.2 Mål 2 - Attraktiva boendemiljöer med ökad trygghet

Attraktiva boendemiljöer handlar om att trivas och känna sig trygg i sitt område, att tala väl om det och att rekommendera andra att flytta dit. Ett av de viktigaste måtten på attraktivitet är hyresgästernas upplevda trygghet. Det är tryggheten vi främst kan påverka med vårt arbete, och det är den vi mäter. Svenska Bostäders systematiska trygghetsarbete utgår från stadens säkerhetspolicy, vårt eget fastighetsägaransvar och hyresgästernas upplevda otrygghet. I 2012 års kundundersökning fortsatte den positiva trenden för Trygghetsindex.

Arbetet fortgår med kontinuerlig rondering med checklistor som stöd för snabba åtgärder i förvaltningen. En mobilapplikation effektiviserar och underlättar arbetet. Det löpande systematiska trygghetsarbetet finns inarbetat i vårt ronderingsprogram(checklista).

Betydande vikt läggs vid åtgärder som förstärkt skalskydd och förbättrad belysning i allmänna utrymmen, parkeringsgarage och i samband med gårdsupprustningar. Arbetet mot olovlig andrahandsuthyrning och störande grannar fortsätter.

5.3 Mål 3 - Väl underhållet och energieffektivt bestånd

5.3.1 Storsatsning på underhåll och ombyggnad

Svenska Bostäder genomför nu den största satsningen någonsin på renovering och ombyggnad av fastighetsbeståndet. Inom ramen för Stimulans för Stockholm har åtgärder kunnat tidigareläggas och åtgärderna genomförs under en mer komprimerad tidsperiod. Nyproduktion och ombyggnad genomförs med mycket långtgående miljöambitioner.

Bolaget tar under en tioårsperiod ett helhetsgrepp på samtliga fastigheter, kvarter och stadsdelar med fokus på 1940- och 1950-talsbestånden samt miljonprogrammen. Flera tusen bostadslägenheter berörs sammantaget årligen av olika former av upprustning. I bolagets satsning ingår ett systematiskt program för inre lägenhetsunderhåll. Förbättringen av produktindex i kundundersökningen visar att hyresgästerna uppskattar satsningen.

Svenska Bostäder har gjort en översyn av samrådsprocessen med Hyresgästföreningen. Erfarenheter har inhämtats från samråden i stadsdelarna på Järva. Arbetet har utmynnat i ett förslag på en effektivare samrådsprocess som ska utvecklas ytterligare under 2013. En väl fungerande samrådsprocess är avgörande för att säkerställa våra omfattande upprustningsplaner.

Tillgänglighetsinventering i bostadsbebyggelse

I syfte att öka möjligheterna till förlängt kvarboende, förbättra information om tillgänglighet/framkomlighet samt att bättre kunna matcha bostäder till personer med funktionsnedsättning, planerar vi att genomföra en tillgänglighetsinventering i hela beståndet under 2013. Inventeringen ska även ligga till grund för systematiserade åtgärder för att förbättra tillgänglighet/framkomlighet i beståndet. Åtgärden ingår som en del av Programmet för delaktighet för personer med funktionsnedsättning.

5.3.2 Nyproduktion

Svenska Bostäder arbetar med en hög nyproduktionstakt med målet att påbörja i genomsnitt 600 nya bostäder per år under innevarande mandatperiod. Ett kontinuerligt arbete pågår för att hitta nya utbyggnadsmöjligheter både på stadens och på egen mark. Nyproduktionen syftar till att stärka Stockholms attraktionskraft och tillväxtförmåga samt att utveckla stadens olika stadsdelar. Bolaget har de senaste åren gjort en medveten satsning där all nyproduktion sker i form av lågenergi- eller passivhus. Det prisbelönta passivhusprojektet Blå Jungfrun i Hökarängen har följts av kv Lasse Liten i Annedal och Kv Ungraren i Blackeberg. För att öka Stockholms attraktivitet som studentstad har Svenska Bostäder även i uppdrag att bygga nya studentbostäder.

Planerade byggstartar under treårsperioden: 2014, drygt 600 bostäder. Exempel på större byggprojekt: Norra djurgårdsstaden med 150 bostäder. 2015, knappt 1 000 lägenheter, varav drygt 600 studentlägenheter. Exempel på större projekt: Albano med 500 studentlägenheter. 2016, 700 lägenheter, varav 400 studentbostäder. Exempel på större projekt: Kristineberg med 150 bostäder samt Albano med 400 studentbostäder.

Svenska Bostäders strategi är att bygga så billigt som möjligt med rätt kvalitet och god livscykelekonomi samt att möta marknadens behov och betalningsvilja. För att förverkliga detta arbetar bolaget med anpassade entreprenadformer, industriellt byggande t ex stomsystem, fasadelement och prefabricerade badrum. Vidare sker fortsatt utveckling och uppföljning av lågenergi- och passivhusteknik i all nyproduktion och miljöklassificering sker av all ny- och ombyggnad.

5.3.3 Minimera miljöpåverkan

Svenska Bostäders miljöarbete utgår från stadens miljöprogram 2012–2015 och omfattar såväl samverkan med hyresgäster och samarbetspartners som ett strukturerat miljöarbete inom ramen för företagets miljöledningssystem. Hållbar utveckling är en viktig aspekt i allt arbete där strategierna är minimerad klimatpåverkan, sund inomhusmiljö, fastigheter och material utan farliga ämnen samt en bra och effektiv avfallshantering.

Bolagets energispararbete har varit mycket framgångsrikt. En långsiktig energistrategi för 2013–2020 vidareutvecklas och fastställs med kartläggning av bolagets potential för energibesparing, hyresgästernas önskemål om inomhuskomfort, planerade investeringar och underhåll. I strategin ingår ett systematiskt arbete med kartläggning av högförbrukare och energibesparingsåtgärder i upprustningsprogram. Nyproduktion och ombyggnader sker fortsatt med lågenergiteknik, kombinerat med ett löpande uppföljnings- och utvecklingsarbete samt miljöklassificering.

För att säkerställa en sund inomhusmiljö arbetar Svenska Bostäder aktivt och löpande med fuktskyddsarbete, bra materialval, god ventilation, bra termisk komfort, god ljudmiljö, avhjälpling av radonhalter med mera. Sund inomhusmiljö mäts i ett index som tar hänsyn såväl till yttre faktorer som radon och legionella som till hyresgästernas upplevelse av inomhusklimatet. Svenska Bostäder har ett väl utbyggt system för fastighetsnära, energieffektiv källsortering. Försök pågår med källsortering i materialströmmar och införande av kostnadseffektiva och förbättrade avfallslösningar för hushållsavfall.

5.3.4 Kvalitetssäkring av leverantörer

Utifrån affärsmässighet och kundnöjdhet är en viktig del att våra entreprenörer utför ett arbete med hög kvalitet och en bra kommunikation med våra medarbetare och hyresgäster. Svenska Bostäder kommer att fortsätta arbetet med bättre återkoppling och kvalitetskontroll av entreprenörer. Under 2013 inleds arbetet med att systematiskt genomföra uppföljningar av våra avtalsleverantörer enligt en ny framtagen enkätmetod.

Arbetet fortgår med att förbättra kvaliteten i överlämning och garantiförvaltning av nyproduktion och helombyggda fastigheter.

5.3.5 Utveckla ytterområdena

Gemensamma nämnare för de olika ytterstadsprojekten inom bolaget är att det handlar om stadsdelsutveckling, ett utökat underhåll, en inriktning på energi- och trygghetsåtgärder samt att hus och gårdar rustas upp.

Järvalyftet

Järvalyftet genomförs i samarbete med Stockholms stad. Svenska Bostäder tar tillsammans med systerbolagen ett omfattande helhetsgrepp för att öka attraktiviteten och tryggheten i Akalla, Husby, Kista, Rinkeby och Tensta. Bolaget ska verka för stadsdelarnas långsiktiga

utveckling med fokus på hyresgästerna och boendemiljön. I uppdraget ingår även ett socialt ansvarstagande.

För att ta in synpunkter från boende och verksamma i stadsdelarna har Svenska Bostäder, i samarbete med övriga bostadsbolag och intressenter, genomfört stadsdelsvisa dialoger. Under våren 2010 tecknades ett ramavtal med Hyresgästföreningen om hyreshöjning i samband med ombyggnader på Järva. Avtalet ligger till grund för samråden i de enskilda projekten. Fortsatt dialog med hyresgästerna sker med delaktighet och inflytande i ombyggnadssamråden. Tack vare samrådsmodellen har vi sedan 2010 genomfört fler än 1000 individuella kundmöten med hyresgästerna i Järva. Ett omfattande upprustningsarbete pågår. Större ombyggnadsprojekt kommer att vara i produktion i samtliga stadsdelar på Järvafältet under flera år framöver. Arbetet för ökad trygghet och egenförsörjning fortsätter, liksom det förebyggande brandskyddsarbetet, med lokalt placerade brandinformatörer.

Hållbara Järva

Hållbara Järva är en del i ett statligt ekonomiskt stöd till utveckling av hållbara städer. Stödet ska stimulera hållbara stadsbyggnadsprojekt som bidrar till minskade utsläpp av växthusgaser. Projekten ska skapa attraktiva och ekologiskt, socialt och ekonomiskt hållbara stadsmiljöer. Svenska Bostäders insatser berör främst energieffektiviseringar i 7 hus med ca 350 lägenheter i stadsdelarna Akalla, Husby och Rinkeby, där målet är att halvera energiförbrukningen. I övrigt pågår projekt kring solceller, värmepumpar och avloppsväxlare. De goda exemplen kan vi sedan använda i Svenska Bostäders övriga bestånd.

Västerort

Under 2013 kommer även västerort att bli föremål för ytterstadssatsningar med inledning i en planerad dialog i Hässelby Gård och Grimsta.

Söderortsvisionen

Inom ramen för Söderortsvisionen pågår en omfattande satsning på upprustning av de kommunala bostadsföretagens bestånd. Svenska Bostäder har bidragit med utökad underhåll, energisparåtgärder, trygghetsåtgärder och gårdsupprustningar. Bolaget får framöver ett betydligt mindre engagemang i denna satsning till följd av omstruktureringen.

5.4 Mål 4 - Lönsamhet - ekonomi

Affärsmässigt agerande

Bolagets arbete genomsyras av affärsmässighet. Exempel är en effektiv administration, kostnadseffektivt byggande, energieffektivisering, en väl fungerande samrådsprocess och kvalitetsgranskning av entreprenörer. I Svenska Bostäders uppdrag ingår att driva verksamheten utifrån ett tydligt socialt ansvarstagande. Med dessa förutsättningar är det självklart att investera i såväl fastigheterna som den sociala dimensionen. De olika satsningar som bolaget gör leder generellt till attraktivare boenden och bostadsområden, vilket innebär att investeringarna förräntas på mest optimala sätt och att avkastningen ökar på sikt.

5.4.1 Resultat

Från och med den 1 januari 2011 gäller en ny lag, som innebär nya villkor för allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag. Syftet med den nya lagstiftningen är att skapa likvärdiga förutsättningar för kommunala bostadsaktiebolag och privata hyresvärdar. Ett krav i den nya

lagen är att verksamheten i kommunala bostadsbolag ska bedrivas enligt affärsmässiga principer. Det innebär bland annat att kommunerna ska ställa marknadsmässiga avkastningskrav på sina bostadsbolag. Med utgångspunkt från lagstiftningen och de extraordinära åtgärderna avseende upprustning och energieffektivisering föreslås justerade resultatkrav för bostadsbolagen.

Årets treårsplan på operativ nivå bygger på av ägaren satt marknadsmässig resultatnivå som sen justerats för ovan nämnda justeringar. När det gäller extra resurser avseende ”Stimulans för Stockholm” avslutades detta 2013 vissa investeringar finns kvar 2014.

Mkr	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>
Operativt resultat	-125	100	150	200
Justerat*)	-500	-175	-150	-125
Marknadsmässigt operativt resultat krav	375	275	300	325

*) För 2013 ingår stimulans för Stockholm som faller bort 2014.

För 2014 och framåt ingår justering för Järvalyft m.m.

Operativt resultat är exklusive realisationsvinster/förluster från fastighetsförsäljningar och andra jämförelsestörande poster.

5.4.2 Investeringar

Under perioden kommer investeringsvolymen att ligga på en hög nivå. Volymen beräknas till ca 3 mdkr för 2014 till 2016 för att därefter sjunka något för 2017 och 2018.

Mkr	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>
Nyproduktion	1 050	1 090	1 000	760	560
Ombyggnation	1 925	2 025	2 025	2 025	1 975
Övrigt	60	15	15	15	15
Total	3 035	3 130	3 040	2 800	2 550

Stimulans för Stockholm

Stimulans för Stockholm avslutades 2013 avseende operativa åtgärder. För år 2014 har kommunfullmäktige tagit ett beslut om en förlängning av stimulansåtgärderna för enbart bostadsbolagen. Denna förlängning omfattar nyproduktionsprojekt.

Finansiell risk

Lånevolymen ökar kraftigt under perioden. Investeringsvolymen är hög samtidigt som inflöden av likvider från fastighetsförsäljningar minskar. Bolaget har en hög soliditet och en god förmåga att finansiera stora framtida investeringsbehov, cirka 2,5-3 mdkr per år. Räntekostnaden är normalt en av de enskilt största kostnaderna för Svenska Bostäder och den långsiktiga lönsamheten är starkt påverkad av ränteutvecklingen på den finansiella marknaden. All in- och utlåning inom kommunkoncernen sker via koncernkontosystemet. Modellen innebär att bolagens skuldportföljer i praktiken blir kopior av kommunkoncernens externa skuldportfölj. Jämfört med tidigare blir volatiliteten i räntekostnaderna lägre eftersom de externa lånen omsätts mer. Sammantaget bedöms risken för problem med att finansiera behovet av kapital samt kostnaden för detsamma som låg till mellan.

5.5 Mål 5 - Motiverade medarbetare

Årets resultat från stadens medarbetarundersökning visar ett bra resultat för Svenska Bostäder. Nytt för i år är att undersökningen har tydligt fokus på medarbetarengagemang, vilket är en av de viktigaste förutsättningarna för en organisation att nå goda resultat. Såväl AMI (aktivt medskapandeindex) som delindexen motivation, ledarskap och styrning, ligger på höga nivåer, vilket visar att de senaste årens satsningar på kvalitet, tydliga arbetsprocesser, ledarskapsutveckling och målstyrning har gett resultat.

För att kunna attrahera, utveckla och behålla rätt kompetens måste vi hela tiden arbeta för att vara en attraktiv arbetsgivare. Ett gott ledarskap, bra utvecklingsmöjligheter, en sund och hälsosam arbetsmiljö samt konkurrenskraftiga anställningsvillkor är strategiska områden som ska prioriteras. Företagskulturen ska utvecklas efter ledstjärnorna resultatorienterad, handlingskraftig, kommunikativ och lyhörd.

Vällingby den 10 april 2013

Pelle Björklund

Handläggare: Carl Henrik Gratte