

## **FÖRSLAG**

Styrelsemöte 2013-11-27

### **BUDGET OCH VERKSAMHETSPLAN 2014 BOSTADSFÖRMEDLINGEN I STOCKHOLM AB**

<b>Budget och verksamhetsplan 2014 för Bostadsförmedlingen i Stockholm AB</b>	<b>1</b>
<b><i>VERKSAMHETSPLAN 2014</i></b>	<b>3</b>
<b><i>Uppdrag</i></b>	<b>3</b>
Stadens inriktningsmål	3
Ägardirektiv	3
Verksamhetens långsiktiga inriktning och affärsidé	4
<b><i>Marknadsläge och verksamhetsförutsättningar för 2014</i></b>	<b>5</b>
Utveckling av antalet kunder i bostadskön	6
Lägenhetsinflödets utveckling	7
Förtursverksamheten	9
<b><i>Bostadsförmedlingens mål, strategier och aktiviteter</i></b>	<b>9</b>
Övergripande mål	9
Mål och indikatorer för verksamhetsåret 2014	10
Strategier och aktiviteter för måluppfyllelse	11
Sammanfattning av verksamhetstal för 2014	15
Stadsgemensamma program mm	15
<b><i>Ekonomi 2014</i></b>	<b>17</b>
Intäkts- och kostnadsutveckling	17
Ekonomiska ägardirektiv	21
Sammanställning enligt stadens integrerade ledningssystem, ILS	22

## VERKSAMHETSPLAN 2014

Verksamhetsplanen är Bostadsförmedlingens taktisk styrande plan för verksamhetens inriktning det kommande året. Planen fastställs av bolagets styrelse. I verksamhetsplanen anges bolagets mål och inriktning formulerade utifrån kommunfullmäktiges inriktningsmål och ägardirektiv. Verksamhetsplanen fastställs årligen i samband med bolagets budget och kompletteras med rapportering av bolagets mål enligt stadens system för integrerad ledning och styrning (ILS), se bilaga.

I och med att verksamhetsplanen fastläggs för bolaget utvecklas denna på avdelnings- och funktionsnivå i mer operationella mål och aktiviteter.

I samband med tertial- och årsbokslut görs en uppföljning av måluppfyllelse av såväl de avdelningsvisa som de företagsövergripande målen.

## Uppdrag

### STADENS INRIKTNINGSMÅL

I stadens budget för 2014 anger Kommunfullmäktige följande övergripande inriktningsmål för stadens alla verksamheter:

- Stockholm är en attraktiv, trygg, tillgänglig och växande stad för boende, företagande och besök.
- Kvalitet och valfrihet utvecklas och förbättras.
- Stadens verksamheter är kostnadseffektiva.

### ÄGARDIREKTIV

Bostadsförmedlingens i Stockholm AB uppdrag liksom ägardirektiv återfinns i stadens budget för 2014.

Bolagets uppgift är att svara för reguljär bostadsförmedling, evakuering samt förmedling av förturslägenheter inklusive försöks- och träningslägenheter, förmedling av lägenheter till stadens bostadsbolags internköer samt förmedling av kategoribostäder såsom exempelvis student- och trygghetsboenden.

Ägardirektiven för perioden 2014-2016 uttrycks i följande punkter.

- Förmedla lägenheter i ett öppet och transparent system efter kötid, det vill säga till den kund som har längst kötid och uppfyller fastighetsägarens krav.
- Utveckla service och tjänster mot fastighetsägare för att säkerställa ett fortsatt gott inflöde av lägenheter och alltid förmedla lägenheter till den tidpunkt fastighetsägaren angett.
- Skapa en väl fungerande regional marknadsplats för hyresrätter.

- Undersöka förutsättningarna för att underlätta för ungdomar att komma in på bostadsmarknaden.
- Utveckla service och tjänster mot kunderna i bostadskön.
- Aktivt marknadsföra den gemensamma studentkön mot privata fastighetsförvaltare.
- Informera om bostadsmarknaden i regionen och särskilt planerad och pågående nyproduktion.
- Informera om stadens satsningar inom ytterstadsarbetet.
- I samarbete med Stockholm Business Region AB informera om Stockholm som bostadsort.
- Fortsätta arbetet med att samordna och utveckla Stockholm Bygger.
- Utredda förutsättningarna att samordna stadens interna lokalutbud i bolagssektorn.
- Bidra i arbetet att effektivt förmedla försöks- och träningslägenheter.
- Utredda förutsättningarna att sänka kö- och förmedlingsavgiften.
- Fortsätta arbetet med att minska administrativa och indirekta produktionskostnader.
- Följa upp av kommunfullmäktige beslutade indikatorer.

Bolaget ska också uppvisa en budget i balans samt följa upp ett antal angivna indikatorer i tidigare nämnda ILS-system.

Gemensamt för stadens alla verksamheter finns inriktningsmål avseende bland annat tillgänglighet, miljö, ledar- och medarbetarskap, kvalitet och medborgarservice samt e-tjänster. Bolagets målsättningar och aktiviteter inom de olika områdena inarbetas i den ordinarie verksamheten och redovisas i denna plan och i ILS-rapporteringen.

### **VERKSAMHETENS LÅNGSIKTIGA INRIKTNING OCH AFFÄRSIDÉ**

Stockholmsregionens kommunikationssystem ger goda förutsättningar att bo i en kommun och arbeta i en annan varför regionen i stor utsträckning utgör en gemensam bostads- och arbetsmarknad.

På denna marknad förmedlar Bostadsförmedlingen hyresbostäder från såväl kommunala som privata fastighetsägare i Stockholm liksom omgivande kommuner och bolaget strävar efter att utveckla kontaktnätet och samarbetet i hela regionen.

Bostadsförmedling ska vara den självklara arenan för hyresmarknaden i Stockholmsregionen, för såväl fastighetsägare som personer som söker bostad. Till nytta för både fastighetsägare och bostadssökande erbjuder vi ett aktivt, enkelt och säkert system för förmedling av hyresrätter, samt råd och kunskap om Stockholm som bostadsort.

Genom att erbjuda fastighetsägare tillgång till en professionell, trygg och kostnadsfri förmedlingstjänst verkar vi för att allt fler fastighetsägare anlitar oss för förmedling av sina ledigblivna lägenheter, i enlighet med de krav och önskemål de ställer upp.

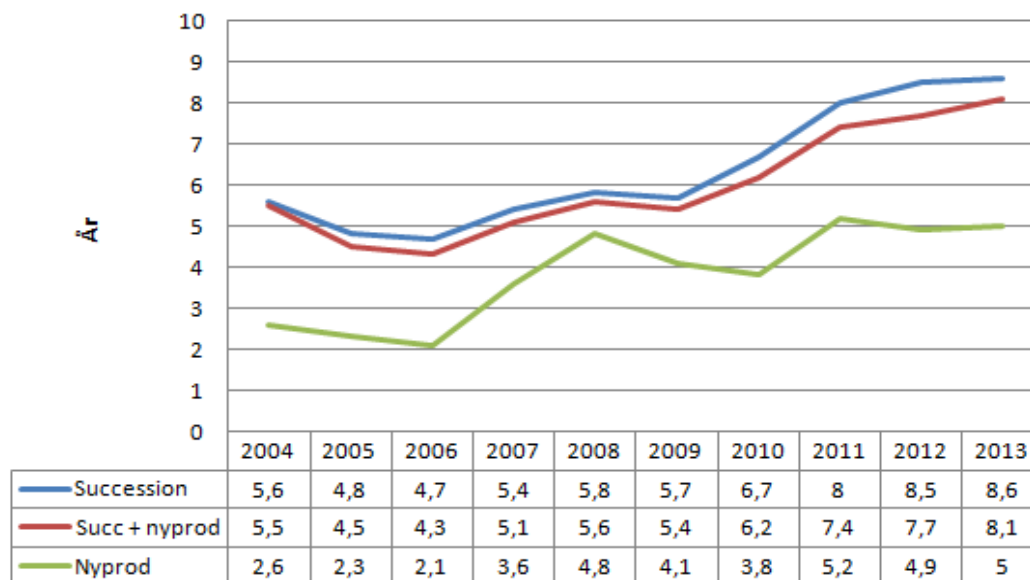
Bostadsförmedlingen vill fortsätta att utvecklas som arena för hyresrätter i Stockholmsregionen, därför att vi är övertygade om att en öppen och tydlig marknadsplats underlättar både för dem som söker bostad och för fastighetsägarna. Vi vill underlätta för dem som söker bostad genom att samla utbudet av lediga hyreslägenheter på en marknadsplats och förmedla dem i ett öppet och tydligt system efter kötid. Vi vill underlätta för fastighetsägarna genom att leverera en bra service men också genom att erbjuda vår unika kunskap om bostadsmarknaden. Genom den kostnadsfria förmedlingstjänsten och vår kunskap ska vi säkerställa ett stort inflöde av lägenheter. Vi vill också bidra till en tydlig och gemensam bild av hyresmarknaden i Stockholmsregionen och främja samverkan mellan stad och bransch för att utveckla hyresmarknaden. Vi ska med hög servicenivå pröva förutsättningarna för förtur och förmedla sådana lägenheter.

Bostadskön är öppen för alla över 18 år, oavsett var man är bosatt.

## Marknadsläge och verksamhetsförutsättningar för 2014

Stockholm växer. Det är fortsatt högt tryck på regionens bostadsmarknad med stor efterfrågan på bostäder, delvis genererad av en kraftig folkökning. Stor inflyttning och en nyproduktion av bostäder som totalt sett inte motsvarat ökningen i efterfrågan meför allt längre kötider. Ytterligare en orsak är beståndsförändringar med ett något minskat hyresrättsbestånd i regionen till följd av ombildningar

*Snittkötid förmedlade vanliga hyresrätter, hela regionen*



Fram till och med september i år har den genomsnittliga kötiden totalt sett ökat till 8,1 år jämfört med 7,7 år för helåret 2012. Ser man till enskilda områden och kommuner ökar kötiden överlag.

### **UTVECKLING AV ANTALET KUNDER I BOSTADSKÖN**

Under lång tid har Bostadsförmedlingen haft en kraftig tillväxt av kunder till kön. De senaste åren har den genomsnittliga nettoökningen varit cirka 35 - 40 000 kunder per år och vid slutet av 2013 bedöms antalet kunder uppgå till 430 000.

Faktorer som påverkar tillströmningen av nya kunder är huvudsakligen befolkningsutveckling och demografisk utveckling, prisökningar på den ägda marknaden, utbudet av nya bostäder samt naturligtvis kännedom om Bostadsförmedlingen hos regionens invånare.

Befolkningen är i starkt ökande – både länet och i Stockholms stad. I snitt har länet ökat med 35 000 personer per år de senaste fem åren. Bedömningen från TMR (Tillväxt, Miljö och Regionplanering, Stockholms läns landsting) är att ökningen kommer fortsätta i samma takt framgent. Också den demografiska utvecklingen har betydelse för kundutvecklingen. Av naturliga skäl är största gruppen nytillkomna i bostadskön gruppen 18-24-åringar. Ser man till den demografiska utvecklingen börjar den gruppen nu plana ut i storlek efter en puckel av barn födda runt 1990.

Utbudet av bostäder på marknaden är en annan viktig parameter för kundutvecklingen. Under senare år har nyproduktionen av bostäder i regionen inte motsvarat det behov som följt av folkökningen - av TMR definierat som 600 bostäder per 1 000 nya invånare - vilket kan påverka tillströmningen av kunder till kön.

Bedömaren räknar med en fortsatt hög befolkningstillväxt i regionen och sannolikt fortsatt ökande priser på bostadsrätter. Detta talar för en fortsatt hög tillströmning av kunder till bostadskön. Det som kan verka dämpande är ett sakta avtagande antal unga i regionen närmast kommande år. Under sju av årets hittills tio månader har antalet nyanmälda kunder legat något under motsvarande siffror för 2012.

I bolagets förslag till *Budget 2014 och inriktning för 2015 och 2016* (mars 2013) gjordes bedömningen att tillströmningen skulle komma att ligga kring cirka 30 000 nya kunder under 2013 för att sedan minska till cirka 25 000 årligen under perioden 2014-2016. I dagsläget bedöms den fortsatta kundtillströmningen under 2014 ligga på mellan 25 000 och 35 000 (netto). Bostadsförmedlingens budget baseras på ett försiktigt antagande om att kundvolymen vid utgången av 2014 uppgår till 455 000 kunder, d v s ett nettotillskott om 25 000 nya kunder.

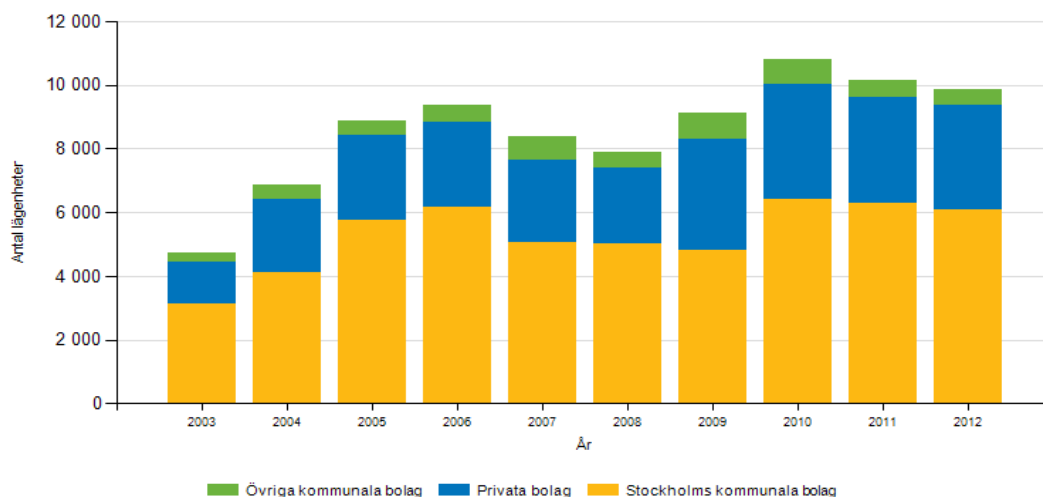
*Bostadsköns utveckling 2010 - 2014*

	2010	2011	2012	2013 <i>prognos</i>	2014 <i>prognos</i>
Nettoökning av kunder i bostadskön	44 806	34 308	34 199	30 000	25 000
Kunder i bostadskön	330 692	364 488	398 687	430 000	455 000

**LÄGENHETSINFLÖDETS UTVECKLING**

De faktorer som på en övergripande nivå påverkar inflödet av bostäder till Bostadsförmedlingen är graden av nyproduktion hos våra samarbetspartners, beståndsförändringar samt bostadskonsumenternas rörlighet på bostadsmarknaden - omsättningstakten i bostadsbeståndet. Härtill kommer bolagets egen verksamhet och ansträngningar att attrahera nya samarbetspartners.

Efterfrågan på hyreslägenheter överstiger utbudet. Stockholms stad har och har haft ambitiösa målsättningar vad gäller markanvisningar och beviljade bygggrätter men kan inte ensam motsvara de regionala behoven. Det befintliga beståndet är fortsatt en viktig faktor i inflödet, även om hyresrättsbeståndet i regionen minskat något de senaste åren. Genom bolagets aktivt uppsökande verksamhet och vidareutveckling av servicen har en rad nya samarbeten inletts med flera privata och kommunala aktörer över hela regionen.

*Inlämnade lägenheter till Bostadsförmedlingen år 2003-2012*

Antalet inlämnade lägenheter har under de två senaste åren minskat något trots nya samarbeten. Sett till perioden januari-september 2013 ligger nivån strax under antalet för samma period förra året. Den främsta förklaringen till denna utveckling är att inlämnade lägenheter från Stockholms kommunala bostadsbolag har minskat något. Ser man till kommunala bostadsbolag i andra kommuner samt privata bostadsbolag

är utvecklingen positiv. Detta i synnerhet för lägenheter från privata fastighetsägare där ökningen för perioden januari-september i år uppgår till 439 lägenheter jämfört med samma period året innan. Minskningen i inflödet från Stockholms kommunala bolag går i första hand att koppla till en minskat färdigställande av nyproduktion under året. Även inflödet av successionslägenheter har dock minskat något, vilket torde ha sin förklaring i beståndsförändringar. Arbetet under 2014 kommer att fokuseras på att etablera nya samarbeten inom hela regionen.

*Inlämnade lägenheter januari-september 2013 från privata fastighetsägare, stadens kommunala bolag samt övriga kommuners bolag.*

jan-sept	Privata	Stockholms kommunala bolag	Övriga kommunala	Tot
2010	2531	4688	621	7840
2011	2428	4774	392	7594
2012	2489	4574	404	7467
2013	2928	4003	448	7379

*Inlämnade lägenheter Stockholms kommunala bolag januari-september 2013 fördelat på fastighetstyp*

jan-sept	Nyproduktion	Ombyggnad	Succession	Tot
2010	842	3	3843	4688
2011	812	38	3924	4774
2012	504	76	3994	4574
2013	184	47	3772	4003

Framöver tror de flesta bedömare på en ökning av bostadsproduktionen samtidigt som ombildningen av hyresrätter till bostadsrätter väntas avta. Inom Stockholms stad planeras för 140 000 nya bostäder fram till 2030. Även kranskommunerna planerar för en ökad nyproduktionstakt. Inför nästa år kommer nyproduktionen av bostäder hos stadens bolags sannolikt att bli betydligt högre än i år, vilket direkt kommer att påverka inflödet av lägenheter.

Under 2013 har Bostadsförmedlingen justerat organisationen vilket bland annat inbegripit bildandet av en ny marknadsavdelning med uppgift att fokusera på utökat samarbete med fler fastighetsägare och ett flertal aktiviteter planeras inför nästa år. Diskussioner förs också med ett flertal nya samarbetspartners – såväl privata som kommunala.

Med hänsyn tagen till nyproduktionens variation mellan åren till följd av bl a konjunkturrella skäl, samt svårigheterna att med säkerhet prognosticera hur samtal om nya samarbeten utfaller, är det vanskligt att ange några exakta siffror för hur inflödet av lägenheter kommer att utvecklas år för år. För närvarande görs bedömningen, utifrån nämnda omvärldsfaktorer, stärkt marknadskunskap, ökad regional närvaro



och en fortsatt service-, process- och kompetensutveckling, att antalet inlämnade lägenheter torde kunna öka sett över tid med cirka 5 % per år.

För 2014 bedöms et ökat inflöde jämfört 2013 med cirka 800 lägenheter vilket skulle motsvara en samlad volym inlämnade lägenheter om 10 600, en ökning med 8 %.

### **FÖRTURSVERKSAMHETEN**

Förtursverksamhet fullgörs på uppdrag av kommunfullmäktige och finansieras utanför köavgiftssystemet. Inom ansvarsområdet ingår även uppdraget att ansvara för förmedling och uppföljning av försöks- och träningslägenheter. För 2014 har kommunfullmäktige satt ett mål om 400 förmedlade sådana lägenheter att jämföra 320 innevarande år.

Antalet ansökningar om förtur har under den senaste femårsperioden fallit från cirka 2 500 till cirka 1 600 per år. Under senare år har en förskjutning av bifallsgrunder succesivt skett från att avse ålderspensionärer med funktionshinder, till grupperna barn med funktionshinder samt personer med fysiska funktionshinder och/eller allvarlig sjukdom.

Inkomna ansökningar om förtur, utreds, bedöms och beslutas i delegation av utredare, i enlighet med riktlinjerna för förtursverksamheten beslutade av bostadsförmedlingens styrelse. Omprövningsärenden utreds av en särskild handläggare för att, vid vidhållande av tidigare beslut, beslutas av ett av styrelsen utsett sammansatt utskott. Bifallna förtursansökningar matchas mot samtliga till bostadsförmedlingen inkomna lägenheter inom Stockholms stad och lägenheter förmedlas utifrån de styrka behoven i bifallen.

### **Bostadsförmedlingens mål, strategier och aktiviteter**

Stockholmsregionen präglas av en bostadsmarknad i obalans där efterfrågan på bostäder vida överstiger tillgången. Bostadsförmedlingen erbjuder på denna marknad ett aktivt, enkelt och säkert system för förmedling av hyresrätter för såväl fastighetsägare som personer som söker bostad.

### **ÖVERGRIPANDE MÅL**

Med utgångspunkt i bolagets uppdrag, kommunfullmäktiges ägardirektiv samt förutsättningarna på marknaden har bolaget fastlagt följande övergripande mål för verksamheten – **att** öka inflödet av lägenheter för förmedling, **att** åtnjuta ett högt anseende med nöjda bostadssökande, **att** vara en attraktiv arbetsplats karakteriserad av engagemang och medskapande och med tydliga roller och ansvar, samt **att** bedriva en kostnadseffektiv verksamhet med god prognossäkerhet och ett resultat enligt ägarens direktiv.

## **MÅL OCH INDIKATORER FÖR VERKSAMHETSÅRET 2014**

För respektive övergripande mål har följande årsmål och indikatorer för verksamhetsåret 2014 identifierats.

### **Övergripande mål: Öka inflödet av lägenheter för förmedling.**

#### **Årsmål 2014**

- Öka antalet inlämnade lägenheter för förmedling till 10 600.
- Öka antalet samarbeten med regionens fastighetsägare med minst ett allmännyttigt bolag och minst två privata aktörer.
- Öka träffsäkerheten i förmedlingsservicen. Andelen ej godkända översända hyresgästförslag liksom andelen avhopp innan kontraktskrivning ska fortsätta minska för privata fastighetsägare och kommunala bolag i övriga kommuner och uppgå till högst 10 % (prognos för 2012: 11 %).
- Förmedla lägenheter inom den tid som den enskilda fastighetsägaren önskar.
- Uppnå en fortsatt hög kundnöjdhet bland de fastighetsägare bolaget samarbetar med. (NKI 2013: 77)
- Öka antalet förmedlade försöks- och träningslägenheter till 400.
- Öka kännedomen och kunskapen i regionen om Bostadsförmedlingen och vårt erbjudande till alla fastighetsägare. Mäts genom antal nya samarbeten.

### **Övergripande mål: Åtnjuta ett högt anseende med nöjda bostads-sökande.**

#### **Årsmål 2014**

- Höja kundnöjdheten hos kunderna i bostadskön mätt som NKI (NKI 2013: 55).
- Höja kundnöjdheten avseende bemötande (index 2013: 66).
- Hög tillgänglighet, driftsäkerhet och kvalitet för kunderna till bolagets e-tjänst Mina sidor. Mäts genom webbserviceindex (2013:68) och webbens uppetid (2013: 99,1 %).
- Nå alla 18-åringar i regionen om möjligheten att anmäla sig som kund. Mäts genom antal 18-åringar som anmäler sig som kund.
- Öka allmänhetens kännedom och kunskap om Bostadsförmedlingens uppdrag och verksamhet. Mäts genom fråga i den årliga Stockholmbussen.
- Modernisera den nuvarande utställningen i Kulturhuset, med digital 3D-viasualisering.
- Höjd kundnöjdhet avseende tillgänglighet (index 2013:69)
- En moderniserad lättanvänd webb.
- En minskad andel omprövningar i förtursärenden till högst 15 % (prognos 2013: 16 %).

**Övergripande mål: Vara en attraktiv arbetsplats karaktäriserad av engagemang och medskapande, och med tydliga roller och ansvar.**

#### **Årsmål 2014**

- Höja graden medskapande, engagemang och trivsel i hela organisationen. Mäts genom årliga AMI och interna CVA.
- Utveckla en mer strategisk HR-funktion.
- Ha kartlagt kompetensutvecklingsbehoven på alla avdelningar.
- Stärkt internkommunikation med ett nytt, mer informativt och verksamhetsstödande intranät.
- En hälsosam arbetsplats med tydliga mål och förväntningar. Mäts genom AMI och sjukfrånvaro (prognos 2013: 4,3 %).
- Ökad utnyttjandegrad av friskvårdsbidrag.

**Övergripande mål: En kostnadseffektiv verksamhet med god prognossäkerhet och ett resultat enligt ägarens direktiv.**

#### **Årsmål för 2014**

- Ett 0-resultat med minskad andelen administrativa och indirekta kostnader till högst 14,4 %.
- Utvecklad ekonomi-och verksamhetstyrning och –uppföljning, för ökad prognossäkerhet och måluppfyllelse.
- Hög driftsäkerhet för bolagets verksamhetssystem. Mäts genom SLA (Service Level Agreement) om minst 99,1 %.
- Ha en strategi för ett framtidssäkrat systemstöd.
- Bedriva utvecklingsprojekt med god projektstyrning. Mäts genom andel projekt som drivs enligt fastställd projektmodell ("Lilla ratten").

#### **STRATEGIER OCH AKTIVITETER FÖR MÅLUPPFYLLELSE**

För att hålla kursen mot de övergripande målen och realisera årsmålen har bolaget formulerat fem huvudstrategier. Under respektive strategi kommer en rad aktiviteter att bedrivas. Nedan anges de främsta aktiviteterna under respektive strategi.

##### **I. Utveckla relationen med befintliga och nya fastighetsägarkunder genom att säkerställa kvalitet och utveckling i våra tjänster, för tydlig affärsnytta för fastighetsägarens samverkan med Bostadsförmedlingen**

Bostadsförmedlingen har genom utveckling av service och tjänster, attraherat allt fler fastighetsägare att lämna allt fler lägenheter till den kostnadsfria förmedlingen. I skrivande stund ser till exempel antalet inlämnade lägenheter från privata fastighetsägare öka till den hittills högsta nivån – drygt 3 900 lägenheter eller 40 % av det totala antalet inlämnade lägenheter. Denna attraktivitet måste säkras och stärkas för att bolaget ska kunna försvara sin plats som den självklara marknadsplatsen för lediga hyresbostäder i Stockholmsregionen.

Stadens bostadsbolag lämnar alla sina lediga lägenheter till bostadsförmedlingen, medan de privata fastighetsägarnas branschorganisation rekommenderar sina medlemmar att lämna minst 50 % av sina lediga lägenheter. Genom undersökningar som gjort vet vi att fastighetsägarna, generellt sett, är mycket nöjda med den service vi erbjuder. En nyligen genomförd kundundersökning bland regionens fastighetsägare ger oss ett NöjtKundIndex (NKI) om 77. Ett NKI på denna nivå ligger över vad fastighetsbranschens företag i snitt uppvisar och ligger på samma nivå som branschens allra främsta aktör.

## **2. Bredda marknaden på fastighetsägarsidan genom ökad regional närvaro**

Stockholmsregionens täthet och infrastruktur innebär att många invånare bor i en kommun och arbetar i annan kommun. Detta innebär att regionen i stor utsträckning utgör en gemensam bostads- och arbetsmarknad.

För närvarande förmedlar bolaget lägenheter i 21 av länets kommuner, samt Uppsala och Nyköping. Genom en tydligare regional närvaro stödd av nyetablerade samarbeten i olika delar av Stockholmsregionen bedöms potential finnas till ökat inflöde av inlämnade lägenheter.

### Aktiviteter

- Genomföra personliga möten med alla större och medelstora fastighetsägare i regionen.
- Vidta förbättrings- och effektiviseringsåtgärder inom de områden i NKI-undersökningen 2013 som ger störst effekt på resultatet – effektivitet, bemötande och tillgänglighet.
- Delta i större bransch-event.
- Nå alla fastighetsägare i regionen med skriftlig och riktad information om bolagets erbjudande.
- Underlätta för samarbetande fastighetsägare att använda våra digitala tjänster.
- Utveckla och paketera bolagets analystjänst i form av nyproduktionsanalyser och kunskapsrapporter.
- Genomföra minst två kvalitativa dialogmöten inom samarbetet Stockholm Bygger.
- Genomföra en förstudie och kravställa ett kundvårdssystem (CRM) för ökad struktur i bolagets fastighetsägarkontakter som också möjliggör bättre marknadsanalyser för implementering 2015.
- Fortsätta samarbetet med stadens bostadsbolag och Fastighetsägarna Stockholm för att nå målet om 400 förmedlade försöks- och träningslägenheter.
- Göra tydliga uppföljningar av utfallen av försöks- och träningsboende för att säkerställa en god upplevd kvalitet för alla inblandade parter.

### **3. Verka för att våra målgrupper – kunder, fastighetsägare, allmänhet media – ska ha rätt kunskap och god kännedom om vårt uppdrag och vår verksamhet**

Stockholmsregionen växer med drygt 35 000 människor varje år. En av de viktigaste förutsättningarna för den fortsatta tillväxten är tillgången till bostäder. Bostadsmarknaden är under hårt tryck. Det nuvarande inflödet är inte tillräckligt och kötiderna ökar. Bostadsmarknaden i Stockholmregionen är samtidigt svåröverskådlig. Bostadskonsumenten kan mötas av budskap som signalerar att det är näst intill omöjligt att få en bostad.

Att bostadssituationen är ansträngd råder det inget tvivel om, men bilden är komplex. Bostadskön består egentligen av en mängd mindre köer, då varje lägenhet ger upphov till en egen kö som ytterst styrs av kötid. Men också av vilka önskemål och personliga förutsättningar sökanden har. Ur ett fastighetsägarperspektiv kan vi förtydliga bolagets regionala uppdrag och den service bolaget erbjuder alla fastighetsägare.

#### Aktiviteter

- Arbeta aktivt med kundundersökningar för att optimera kundernas nöjdhet med vår service.
- Vidareutveckla kommunikationen med allmänheten, kunderna i bostadskön, fastighetsägarna och media, i syfte att stärka dessa målgruppers kännedom, kunskap och anseende om oss.
- Etablera en metod för att mäta fastighetsägares kännedom och kunskap om Bostadsförmedlingen och vårt erbjudande.
- Genomföra särskilda kommunikationsinsatser mot alla 18-åringar och studenter i regionen.
- Nå viktiga Stockholm-media med information om Bostadsförmedlingens uppdrag och verksamhet.
- Genom förändringar i kundmottagningen förbättra informationen och underlätta för kunderna.
- Årligen följa upp förtursökandes nöjdhet med förtursprövningen.
- Förfina informationen till sökande och intressenter om förtursverksamheten.
- Medverka till att vidareutveckla den nuvarande utställningen kring modellen i Kulturhuset, till ett modernare, intresseväckande och informativt ”Stockholmsrum” där man som invånare eller intressent kan ta del av det växande Stockholm – var det byggs, vad som byggs, varför det byggs – genom bland annat ny digital 3D-visualiserad information.

### **4. Med gemensamt fokus och med stöd av värdegrunden ha en intern kulturen som stödjer verksamheten och varumärkeslöftet**

Genom målgruppsanalyser och intern dialog om bolagets uppdrag, affärsidé samt ett gemensamt värdegrundsarbete finns en stabil grund för det ständigt pågående

utvecklingsarbetet. Med gemensamt fokus på uppdraget och varumärkeslöftet ska vi stimulera ett ledar- och medarbetarskap som driver verksamhetens utveckling.

#### Aktiviteter

- Prioritera och tydliggöra internkommunikationen för ökad trygghet om vårt uppdrag och vår verksamhet.
- Utveckla organisationens Ledarskap och Medarbetarskap med särskild tonvikt på medskapande och kompetensutveckling.
- Etablera former för aktivt medskapande samt förtydliga rutinerna för medarbetarsamtal inkluderande individuella aktivitets- och handlingsplaner.
- Vidareutveckla det basinformationspaketet för alla medarbetare rörande verksamheten, bolagets mål och måluppfyllelse som påbörjats under 2013.
- Genom CVA-mätningar indikera och föra dialog om organisationens utveckling.

### **5. Kontinuerligt utveckla kompetens, organisation, processer och digitala verktyg för bästa effektivitet och modernitet**

I likhet med alla andra marknader så förändras också bostadsmarknaden. Under årens lopp har Bostadsförmedlingen kontinuerligt utvecklat verksamheten för att möta de förändringar och utmaningar som omvärlden påkallar. En utvecklingsresa som är ständigt pågående, vare sig det gäller arbetssätt, kompetens, organisation eller verktyg vi erbjuder för högsta möjliga effektivitet och kundnytta. Att vi alltid har ögon och öron riktade mot kunder och omvärld och ligger i takt med tiden utgör Bostadsförmedlingens femte och sista huvudstrategi.

#### Aktiviteter

- Tydliggöra ansvar och roller i den nya organisationen.
- Upprätta kompetensutvecklingsplaner inom alla avdelningar.
- Inom förmedlingsverksamheten fokusera på ytterligare förenklingar och förbättringar för kunderna i förmedlingsprocessen i enlighet med vad som framkommit i årets kundundersökningar.
- Upprätta och implementera avdelningsövergripande servicepolicys för vårt bemötande av kunder.
- Implementera ett tydligt ägar- och förvaltaransvar för kund- och verksamhetssystemen och tydliggöra den IT-relaterade beställnings- och prioriteringsprocessen.
- Utredda hela bolagets IT-plattform med fokus på möjligheterna för att anpassa plattformen till att bättre spegla bolagets önskade arbetsrutiner.
- Etablera tydliga SLA (Service Level Agreement) gentemot system- och tjänsteleverantörer.
- Under året prioritera följande systemrelaterade utvecklingsinsatser
  - Ny webb med release Q1 2014
  - Förberedande arbete – stadens nya ekonomisystem (SUNE)
  - Anpassning av Bostoc till stadens krav på e-arkiv
  - Säkerställa kvalitetssäkrad verksamhetsdata ur Bostoc
  - Förbättrat systemstöd för förtursprocessen

- Förstudie och kravställan för ett kundvårdssystem (CRM)
- Mer kundanpassade dokumentutskick från verksamhetssystem via printleverantör
- Utredda förutsättningarna att samordna stadens interna lokalutbud inom bolagssektorn.
- Stärka HR- funktionen med prioritering mot mer strategiskt stöd och insatser i linje med bolagets mål och övergripande strategier.
- Bedriva ett proaktivt friskvårdsarbete och ha väl kända rutiner för hur vi hanterar korta och längre sjukskrivningar.

#### SAMMANFATTNING AV VERKSAMHETSTAL FÖR 2014

	2009 utfall	2010 utfall	2011 utfall	2012 utfall	2013 budget	2013 prognos i T2	2014 budget
Antal inlämnade lägenheter	9 108	10 796	10 175	10 000	10 500	9 800	10 600
Antal förmedlade lägenheter till internbyteskän	-	1 319	1 412	1 460	1 400	1 300	1 250
Antal förmedlade lägenheter inom förtur samt försöks- och träningslägenheter	665	618	636	625	650	620	700
Antal förturs-ansökningar	2 435	2 741	2 471	2 265	2 100	1 600	2 000
Antal kunder i bostadskön	287 147	330 692	365 000	400 000	430 000	430 000	455 000

#### STADSGEMENSAMMA PROGRAM MM

##### Program för delaktighet för personer med funktionsnedsättning

Kommunfullmäktige fattade i juni 2012 beslut om rubricerade styrdokument som omfattar samtliga förvaltningar och bolag i staden. Programmet omfattar sju målområden. Samtliga nämnder och styrelser ska i sin verksamhetsplanering besluta om vilka tre relevanta aktiviteter per målområde som ska prioriteras för att bidra till måluppfyllelse. I bolagets ILS-rapport som utgör bilaga till denna verksamhetsplan har 12 aktiviteter identifierats som bolagets bidrag till måluppfyllelse av nämnda program.

### **Stadens miljöprogram**

I Stockholms stads miljöprogram 2012-2015 redovisas sex övergripande miljömål. För bolagets del kommer miljöarbetet, i enlighet med bolagets miljöpolicy, att vara fokuserat på att

- vid transporter välja miljövänliga färdalternativ – företrädesvis kollektivtrafik.
- bolagets inköp av kaffe, frukt mm ska uppfylla kriterierna för KRAV.
- källsortera avfall som uppkommer i verksamheten.
- fortsätta utvecklingen av e-tjänster och vidareutveckla kommunikationen med kunder och fastighetsägare genom e-post, e-faktura, SMS-tjänster mm för att, förutom ökad service och kostnadseffektivitet, minimera den energianvändning som är förknippad med personliga resor eller distribution av brev.

### **Risk- och väsentlighetsanalys**

Bolaget genomför årligen, i enlighet med gällande direktiv, en risk- och väsentlighetsanalys i samband med framtagandet av verksamhetsplanen. Resultatet av analysen utgör grunden för den internkontrollplan som styrelsen fastlägger inför kommande verksamhetsår.



## Ekonomi 2014

### INTÄKTS- OCH KOSTNADSUTVECKLING

Sett över den senaste fyraårsperioden har bostadsförmedlingens intäkter och kostnader utvecklats enligt följande, och med följande budget för 2014.

Intäkter och kostnader åren 2010-2014 (Tkr)					
	Utfall 2010	Utfall 2011	Utfall 2012	Prognos 2013	Budget 2014
Intäkter	81 900	82 700	87 600	91 800	93 100
Rörelsekostnader	-71 500	-75 500	-80 100	-86 000	-94 400
Rörelseresultat	10 400	7 200	7 500	5 800	-1 300
Finansiella poster	+1 900	+1 600	+1 400	+1 300	+1 300
<b>Resultat efter finansnetto</b>	<b>12 200</b>	<b>8 800</b>	<b>8 900</b>	<b>7 100</b>	<b>0</b>

#### Intäkter

Nedan följer 2014 års intäktsbudget med kommentarer till väsentliga förändringar jämfört med budget 2013.

Intäktslag	Intäktsbudget 2014 (Tkr)				
	Utfall 2012	Budget 2013	Prognos 2013	Budget 2014	Not
Fastställda taxor och avgifter	76 000	81 600	80 700	82 600	
Evakueringsavgifter	100	100	200	200	<sup>1</sup>
Förmedlingsavgifter	5 400	5 400	4 500	1 300	<sup>2</sup>
Intäkter förmedling kommunala bolagens internbyteskö	1 100	1 100	1 000	1 000	<sup>3</sup>
Köavgifter	69 400	75 000	75 000	80 100	<sup>4</sup>
Försäljning av förturstjänster	10 500	11 000	11 000	10 500	<sup>5</sup>
Övriga intäkter, inkl räntenetto	2 500	1 500	1 400	1 300	
<b>Summa</b>	<b>89 000</b>	<b>94 100</b>	<b>93 100</b>	<b>94 400</b>	

<sup>1</sup> Evakueringsverksamheten bedöms ge intäkter på 200 tkr. Budgeten bygger på 25 st planerade uppdrag.

<sup>2</sup> Ägardirektiven för 2014 innebär förändrade förutsättningar för bostadsförmedlingens ekonomi. Bolaget ska uppvisa ett nollresultat vilket, beaktat kostnads- och intäktsanalyser i övrigt, föranleder bolaget att basera en budget på att kvarvarande förmedlingsavgifter sätts till 0 kronor. Budgeten är beräknad utifrån att slopandet av förmedlingsavgiften kan träda ikraft den 1 april 2014.

<sup>3</sup> Intäkten från förmedling av lägenheter till de allmännyttiga bostadsbolagens internbyteskö beräknas till i princip samma nivå 2014 som prognosen för 2013.

<sup>4</sup> Antalet kunder i bostadskön bedöms fortsätta att öka. Prognosen pekar mot att 455 000 personer står i bostadskön vid årsskiftet 2014/2015. Intäkten från köavgifter beräknas därigenom öka med 5 100 tkr jämfört med budget och prognos 2013.

<sup>5</sup> Ersättningen för förturstjänster beräknas till 10 500 tkr, vilket är 500 tkr lägre än i budget för 2013. Volymen på verksamheten har varit något lägre under ett par år, vilket innebär att en tjänst med pensionsavgång inte kommer att återtillsättas.

## Kostnader

Bostadsförmedlingens kostnader kan delas upp i åtta huvudposter:

- Personalkostnader
- Lokalkostnader
- Drift och utveckling av verksamhetssystem och webb (IT)
- Kostnader för kommunikation och marknad
- Förvaltningskostnader
- Rörliga driftskostnader
- Övriga externa kostnader
- Avskrivningar

Nedan följer 2014 års kostnadsbudget utifrån huvudposter med kommentarer till väsentliga förändringar jämfört med budget och prognostiserat utfall 2013.

Huvudpost	Kostnadsbudget 2014 fördelat på huvudposter (Tkr)				
	Utfall 2012	Budget 2013	Prognos 2013	Budget 2014	Not
Personal	41 900	44 900	45 300	48 500	<sup>1</sup>
Lokaler	5 500	6 100	6 100	4 800	<sup>2</sup>
Drift och utveckling av verksamhetssystem (IT-kostnader)	14 800	19 700	16 600	18 400	<sup>3</sup>
Kommunikation och marknad	6 900	7 900	6 800	9 100	<sup>4</sup>
Förvaltning och verksamhetsutveckling	3 200	3 700	3 700	5 800	<sup>5</sup>
Rörliga driftskostnader	4 700	4 500	5 000	4 500	<sup>6</sup>
Övriga externa kostnader	2 800	3 000	2 200	2 900	<sup>7</sup>

Avskrivningar	300	300	300	400	
<b>Summa</b>	<b>80 100</b>	<b>90 100</b>	<b>86 000</b>	<b>94 400</b>	

<sup>1</sup> Medelantalet helårsarbeten beräknas för 2014 för 79, inberäknat visstidsanställda och tjänstlediga. I prognosen för 2013 beräknas medeltalet till 76.

Personalkostnaderna beräknas totalt till 48 500 tkr vilket är en ökning med 3 600 tkr jämfört med budget för 2013 och en ökning med 3 200 tkr jämfört med prognos för 2013. Ökningen inkluderar helårseffekt lönekostnad för rekryteringar 2013 (IT, stab, marknad). Med rekryteringen av en marknadschef påbörjades uppbyggnaden av en proaktiv och säljriktad marknadsavdelning som kommer att vara fullt bemannad vid ingången av 2014. Det samma gäller utvecklingen av stabs- och IT-funktionerna, vilka under 2014 ska vara långsiktigt hållbart bemannade för att klara de stora behoven av utveckling och förvaltning.

<sup>2</sup> 2014 beräknas inga större anpassningar av bolagets lokaler.

<sup>3</sup> I enlighet med bolagets IT-strategi bedrivs kärnan av löpande utveckling och förvaltning av de centrala verksamhetssystemen med anställd personal. Externt konsultstöd används för drift och förvaltning av stödsystem, samt i dedikerade utvecklingsprojekt.

I posten IT-kostnader ingår även löpande kostnader för programvaror (för t ex utvecklingsprogram och webb), licenser (för t ex ekonomisystem, löne- och HR-system och dokumentlayoutprogram), datakommunikation, wi-fi och telefoni.

Kostnaden för outsourcad IT-drift består av ersättning till stadens upphandlade leverantör, Volvo IT, för servrar, serverdrift och klienter (operativ leasingkostnad), servicedesk och konsultinsatser.

Till följd av en hög utvecklingstakt och förvaltningsutmaningar beräknas IT-kostnaderna 2014 att landa på 1 800 tkr högre än prognosen för 2013.

<sup>4</sup> Marknadsarbetet, stärkt av bolagets nyinrättade marknadsavdelning, syftar till stärkt marknadskunskap och utökad service till fastighetsägarna och fokuserar på att säkerställa en strukturerad omvärldsbevakning, uppnå en ökad regional närvaro genom nya samarbeten och att arbeta proaktivt och säljande på fastighetsmarknaden. Detta ställer i sin tur krav på kostnader för bl a marknadsanalyser och utveckling av ett kundvårdssystem (CRM).

Kommunikationsinsatserna under 2014 har fokus och inriktning på närvaro. Relationen med allmänhet, kunder i bostadskön, fastighetsägare och media skall vidareutvecklas för att uppnå förbättrad kännedom och kunskap om varumärket Bostadsförmedlingen i Stockholm AB och bolagets verksamhet. I detta arbete ingår bl a att spela en aktiv roll på fastighetsbranschens mötesplatser, att förvalta den nyimplementerade grafiska profilen, att optimera innehåll, interaktionsdesign och tonalitet på den nya webbplatsen och att utveckla den interna kommunikationen.

Inom ramen för bostadsförmedlingens uppdrag om att ge utökad information om Stockholm som bostadsort fortsätter driften av utställningen och mötesplatsen Stockholm Bygger i Kulturhuset. De totala kostnaderna för bemanning, lokaler, webbplats, utveckling av modellen och formerna för mötesplatsen, olika typer evenemang m m beräknas till 2 600 tkr. Dessutom ska Bostadsförmedlingen ta en aktiv roll i att utveckla stadens digitala projekt Stockholmsrummet. Inom uppdraget att informera om Stockholm som bostadsort m m bedömer bolaget att det finns skäl och utrymme att under 2014 bidra med 1 000 tkr för realiserandet av denna nya tekniska informationsnod.

<sup>5</sup> I posten förvaltnings- och utvecklingskostnader finns kostnader för bland annat revision och ekonomisk rådgivning, upphandlingsstöd, styrelsekostnader, kostnader för bolagets andel i koncernens ledning och administration. Här finns även kostnader för utveckling av bolagets strukturkapital, vilket motsvarar kostnader för framtagande av strategiska styrdokument, arkivplaner, utveckling av bolagets organisation och etablering av effektivare arbetssätt m m, samt kostnader för bl a förstudier i de utvecklingsprojekt som prioriteras 2014. Kostnaderna för förvaltning och verksamhetsutveckling 2013 beräknas till 5 800 tkr, vilket är 2 100 tkr högre än prognos för 2013. Den främsta förklaringen till ökningen är att genom det systematiska arbetet med den balanserade projektportföljen har kostnader som tidigare legat spridda på verksamhetsgrenar samlats här.

<sup>6</sup> Posten innehåller rörliga driftskostnader i form av förbrukningsvaror och kontorsmateriel, drifts- och underhållsavtal för växter och kaffeautomater, kostnader för porto, kostnader för printning och utskick av avier och visningskallelser samt kostnader för kundkontakter via mobiltelefon och sms m m. Ett mål för de volymberoende kostnaderna är att de inte skall öka i förhållande till utvecklingen av antalet köande. E-tjänster för betalningar och utskick av visningskallelser via e-post innebär lägre utskicks- och portokostnader samtidigt som de är miljövänliga och innebär en högre kundservicenivå. I budget 2014 är sammanlagt 4 500 tkr reserverat för detta, vilket är 500 tkr lägre än prognos för 2013. Ytterligare besparingar finns att hämta i bl a portooptimering.

<sup>7</sup> Bland de övriga externa kostnaderna märks kostnader för specifika tjänster inköpta från externa parter. Här kan nämnas kreditupplysning och förbättrade ritningar i förmedlingsarbetet samt inhyrning av tillfällig personal för projektledning, upphandling och arkiv. I posten ingår även Tekniska nämndhusets post- och receptionsservice i samt medverkan i stadens gemensamma växel.

Totalt beräknas posten övriga externa kostnader till 2 900 tkr vilket är en ökning med 700 tkr jämfört med prognos 2013. Ökningen består främst av inhyrning av personal.

### Finansiella poster

Bostadsförmedlingen har en god likviditet. Avkastningen är i form av inlåningsränta på koncernkontot. För 2014 bedöms avkastningen uppgå till 1 300 tkr, vilket är i nivå med 2013 års prognos. Något lägre räntenivåer uppvägs av något större tillgångar på koncernkontot.

### Investeringar

Investeringsbudget 2014 (Tkr)			
	Budget 2013	Prognos 2013	Budget 2014
Investeringsbehov	500	900	500
<b>Summa</b>	<b>500</b>	<b>950</b>	<b>500</b>

Historiskt har Bostadsförmedlingen direktavskrivit utvecklingskostnader med långsiktig verkan, t ex kostnader för utveckling av verksamhetssystem. I och med att IT-driften outsourcats till extern leverantör leasas all datorutrustning och behovet av investeringar består nu av inköp av inventarier, främst möbler, men även utrustning för att utveckla den interna kommunikationen. Investeringsbehovet bedöms till 500 tkr för 2014.

### Budgetens fördelning på delverksamheter

Intäkternas och kostnadernas fördelning på de olika verksamheterna 2014 framgår av nedanstående tabell.

(Tkr)	Evakuering	Bostadskön	Förturs- verksamheten	Summa
Intäkter	200	83 700	10 500	94 400
Kostnader	-200	-83 700	-10 500	-94 400
<b>Summa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Kalkylen bygger på uppskattade fördelningstal. En översyn av talen har skett i samband med budgetarbetet.

### EKONOMISKA ÄGARDIREKTIV

#### Resultat efter finansnetto

Kommunfullmäktige har för år 2014 ställt ett resultatkrav på bostadsförmedlingen om 0 tkr. Föreslagen verksamhetsplan och budget motsvarar detta krav.

#### Andelen administrativa och indirekta kostnader

Ett av stadens inriktningsmål är att stadens verksamheter ska vara kostnadseffektiva. Bostadsförmedlingens ägare följer upp detta inriktningsmål genom att följa utvecklingen av administrativa och indirekta kostnader i förhållande till totala kostnader respektive bolagets intäkter.

Bostadsförmedlingens budget för 2014 medför nedanstående administrativa och indirekta kostnader.

(Tkr)	Utfall 2012	Budget 2013	Prognos 2013	Budget 2014
Bolagets intäkter exkl ränteintäkter och extraordinära intäkter	86 700	92 800	91 800	93 100
Administrativa och indirekta kostnader	11 600	13 500	12 700	13 500
Totala rörelsekostnader exkl avskrivningar och jämförelsestörande poster	79 800	89 800	85 700	94 000
Total andel (%) i förhållande till totala kostnader	14,5%	15,0%	14,8%	14,4%
Total andel (%) i förhållande till intäkter	13,3%	14,5%	13,8%	14,5%

**SAMMANSTÄLLNING ENLIGT STADENS INTEGRERADE  
LEDNINGSSYSTEM, ILS**

I bilaga 1 återfinns de mått och aktiviteter i verksamhetsplanen för 2014 som ansluter till stadens övergripande inriktningsmål för året. Bolaget följer och rapporterar dessa till Stockholms Stadshus AB i ILS-systemet.