

Handläggare: Lars Brogren
Telefon: 08-508 370 00 (vx)

Till styrelsen

Förslag till budget 2015 med inriktning 2016-2017

VD:s förslag till beslut

Styrelsen för Svenska Bostäder beslutar följande.

Förslag till budget 2015 med inriktning 2016-2017 godkänns.

Vällingby den 11 april 2014

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 2015.

VD:s förslag enligt nedan innebär en operativ resultatnivå på 150 mnkr, 200 mnkr respektive 250 mnkr för åren 2015-2017. Bolagets underliggande resultatkrav från ägaren uppgår för år 2015-2017 till 300 mnkr, 325 mnkr samt 350 mnkr. Ägaren bedömer behovet av sänkta resultatkrav för perioden som nödvändiga för Järvalyftet. Investeringsvolymen ligger på mellan 1,8 – 2,4 mdkr per år under perioden.

Bilaga

1. Förslag till budget 2015 med inriktning 2016-2017
-



Svenska Bostäders budget för 2015 med inriktning för 2016-2017



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	MARKNADSFÖRUTSÄTTNINGAR	6
3.2	STOCKHOLMS BOSTADSMARKNAD	6
3.3	STOCKHOLMS LOKALHYRESMARKNAD.....	7
3.4	SWOT-ANALYS.....	7
4	Svenska Bostäders inriktning	8
4.1	AFFÄRSIDÉ, UPPDRAG OCH VISION	8
4.2	BOLAGSÖVERGRIPANDE MÅL	8
5	Mål och strategier	9
5.1	MÅL 1 - STORSTOCKHOLMS NÖJDASTE KUNDER	9
5.1.1	Kunden i fokus	9
5.2	MÅL 2 - ATTRAKTIVA BOENDEMILJÖER MED ÖKAD TRYGGHET	11
5.3	MÅL 3 - VÅL UNDERHÅLLET OCH ENERGIEFFEKTIVT BESTÅND	11
5.3.1	Storsatsning på underhåll och ombyggnad.....	11
5.3.2	Nyproduktion	12
5.3.3	Minimera miljöpåverkan	12
5.3.4	Kvalitetssäkring av leverantörer	13
5.3.5	Utveckla ytterområdena.....	13
5.4	MÅL 4 - MOTIVERADE MEDARBETARE	14
5.5	MÅL 5 - LÖNSAMHET - EKONOMI	14
5.5.1	Resultat	15
5.5.2	Investeringar	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, med att renovera hela det befintliga fastighetsbeståndet under en tioårsperiod. Samtidigt ska bolaget 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 åren. Bolaget har nu starkt fokus på att befästa positionen 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 Distrikten att nå sina mål. Svenska Bostäder har blivit ett enklare och effektivare bolag. Ett bolag som erbjuder bra och prisvärda bostäder, god service och trygga bostadsområden. Med hjälp av det omfattande upprustningsprogrammet och förvaltning i toppklass ska vi försvara bolagets viktigaste mål - Storstockholms nöjdaste kunder.

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. Motiverade medarbetare.
5. Lönsamhet

2 Kommunfullmäktiges direktiv och inriktningsmål

2.1 Gemensamt för bostadsbolagen

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 140 000 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 en central roll i stadens program för att stärka den ekonomiska utvecklingen och stödja Stockholms stads vision 2030 - Ett Stockholm i världsklass. Svenska Bostäder genomför en satsning på upprustning av bostadsbeståndet, främst i ytterstaden. Upprustningen bidrar bl a till en bättre boendemiljö och lägre energianvändning. Bolaget kommer fortsatt vara aktivt i att bygga nya bostäder.

Sedan 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 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. 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. Därtill påverkar dock Satsningen i Järvalyftet får dock fortsatt påverkan på bolagets resultat.

Stockholms Stadshus AB har i nära samarbete med bostadsbolagen drivit ett projekt som syftar till att implementera det nya regelverket för redovisning K3 som gäller från 2014. Regelverket innebär en ökad differentiering av avskrivningstider, genom att nya krav ställs på att komponentavskrivningar ska tillämpas. Eftersom lagstiftningen träder i kraft först vid årsskiftet 2013/2014 finns för närvarande ingen praxis eller enhetlig tolkning av hur regelverket ska tillämpas. Det gäller framförallt inom området underhåll av fastigheter och vilka gränser som gäller för aktivering av underhåll. Eftersom fastighets- och infrastrukturbolagen i stadens bolagskoncern svarar för betydande underhållsinsatser, kan tolkningen få stora effekter på dotterbolagens resultat- och balansräkning. Mot denna bakgrund behöver bolagen och Stadshus AB fördjupa analysen av regelverkets effekter ytterligare. Detta har till stor del gjorts men kommer att följas upp under 2014.

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.

En formaliserad Stockholmsmodell för s.k. Business Improvement District (BID) ska tas fram för antagande. Syftet är att understödja samverkan mellan fastighetsägare, handel, boende, och stadens verksamheter i arbetet med att utveckla attraktiva och trygga stadsdelar. Modellen ska formalisera det proaktiva arbetet för trygghet, fler arbetsplatser och näringar samt social sammanhållning. I detta ska även ett nära samarbete med föreningsliv utvecklas för att skapa meningsfull fritid för unga stockholmare.

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”. Kommunstyrelsen har tagit 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. Bolagsstyrelsen ska efter framtagna riktlinjer arbeta med Idéernas Stockholm. Hyresgästerna ska känna att de kan påverka sin närmiljö till det bättre. Bostadsbolagen ska möjliggöra för odlingslotter för de boende på delar av gårdar inom beståndet. Bostadsbolagen uppmuntras även att arbeta med att anlägga gröna tak, biodlingar, urban odling och andra ekosystemtjänster inom bostadsbeståndet.

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.

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. Bolaget ska förena ett socialt ansvarstagande med en långsiktig affärsmässighet och en positiv värdeutveckling för ägarna. AB Svenska Bostäders dotterbolag AB Stadsholmen äger och förvaltar fastigheter av kulturhistoriskt värde.

Ägardirektiv för 2014-2016

- bidra till produktion av nya bostäder
- fortsätta arbetet med Järvalyftet, Vision Hässelby-Vällingby och Söderortsvisionen
- utreda förutsättningarna för att bygga bostäder med annan upplåtelseform som en del av bolagets medverkan i Järvalyftet
- fullfölja underhållsinsatserna i 1940- och 1950-talsbestånden samt öka ombyggnads- och underhållsätgärder i miljonprogrambeståndet
- fortsätta att vidareutveckla kvalitet och service och öka hyresgästens valfrihet

- kontinuerligt genomföra underhåll i AB Stadsholmens bestånd
- fortsätta arbetet med att öka effektiviteten med fokus på kärnverksamheten och förbättrade driftsresultat
- fortsätta arbetet med att minska administrativa och indirekta produktionskostnader
- löpande pröva förutsättningarna för att överföra Vällingby City från Svenska Bostäder till S:t Erik markutveckling under perioden
- bidra till fler studentbostäder 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 100 mnkr för 2014, 150 mnkr för 2015, 200 mnkr för 2016 respektive 250 mnkr för 2017.

3 Marknad och kunder

3.1 Marknadsförutsättningar

Bedömningen avseende den internationella konjunkturen är idag något mer positiv än tidigare. Återhämtningen sker, om än i långsam takt. Stockholmsregionen har relativt sett klarat sig bra och har nu en av Europas snabbaste befolkningsökningar. Detta tillsammans med mycket omfattande infrastruktursatsningar borde bädda för en fortsatt tillväxt och hög efterfråga på bostäder. Bostadsbristen tilltar och nyproduktionen svarar inte upp mot behovet. Ett hinder för möjligheterna att uppnå målen för nyproduktion är den tolkning som mark- och miljödomstolen gör av svensk planlagstiftning. De politiska målen är rejält höjda till 140 000 nya bostäder år 2030.

Orosmoment är att återhämtningen inte fortsätter och att vi får genomslag i ekonomin som jämte hög belåningsgrad hos delar av hushållen, leder till prisfall och hämmad bostadsefterfrågan. Hyressektorn bedöms emellertid entydigt som mycket stabil. Vår bedömning är att hyresrätten kommer att vara ett intressant val för boende i Stockholm och hävda sig väl i konkurrensen även i framtiden.

Ökat förtroende hos hushåll och företag tyder på en vändning i konjunkturen. Det ser också ljusare ut på arbetsmarknaden där arbetslösheten börjar minska. Svensk BNP-tillväxt tar fart 2014 efter en svag utveckling sedan 2011. Inflationen hålls nere genom lågt resursutnyttjande i Sverige och i omvärlden. Det i nuläget svaga resursutnyttjandet innebär dock att återhämtningen blir utdragen och penningpolitiken kommer därför vara fortsatt expansiv under flera år framöver. Riksbanken väntas dock ta hänsyn till hushållens skuldsättning och avstår från att sänka räntan, som börjar höjas första kvartalet 2015.

3.2 Stockholms bostadsmarknad

Efterfrågan på hyresrätter ligger kvar på en hög nivå i Stockholm. Antalet personer i Bostadsförmedlingen i Stockholms kö ökade med cirka 8 procent och uppgick till drygt 431 000 personer vid årsskiftet. Cirka 14 procent av dessa räknas som aktivt sökande. 10 079 lägenheter förmedlades av Bostadsförmedlingen i Stockholm under 2013 och den genomsnittliga kötiden för en hyresrätt var 7,7 år. Medelkötiden för nyproducerade lägenheter uppgick till omkring 5,2 år. När det gäller nyproduktionen varierar kötiden stort beroende på läge och hyresnivå.

I Svenska Bostäder tecknades 2 552 nya hyreskontrakt under 2013. Omflyttningen var 8,9 procent exklusive kategoribostäder. Av de förmedlade lägenheterna gick 84 procent via bostadsförmedlingens ordinarie kö och resterande 16 procent genom internkö. Under 2013 genomfördes 434 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.

Svenska Bostäder ingår i Stockholms partsammansatta hyreskommitté som utarbetat den så kallade Stockholmsmodellen. Parterna lyckades inte komma överens om införandet av modellen under 2011, men modellens grunder har fått ett visst genomslag i den senaste hyresuppgörelsen. Ett väl förankrat och tillämpbart system för hyresfördelning behövs för Stockholms hyresmarknad.

Svenska Bostäder är medlem i Fastighetsägarna. Ny förhandlingsordning är fastställd i Hyresnämnden och stadgandet om tvistelösning via Hyresmarknadskommittén har upphört.

3.3 Stockholms lokalhyresmarknad

Bestånd

Svenska Bostäder äger och förvaltar ca 4 000 lokaler med en total yta på ca 500 000 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 och arbetar nu vidare för att upprätthålla och förbättra service och upplevd miljö för besökarna.

Marknadsläge för lokaler

Stockholmsområdets tillväxt fortsätter, Antalet anställda växer och företagen blir fler. Förutsättningarna på Stockholms lokalmarknad har mot den bakgrunden varit relativt goda under 2013, med svagt ökandehyresnivåer och färre outhyrda lokaler som följd. Därutöver har nettotillskottet av kontorsyta varit blygsamt. Lokalefterfrågan från större företag och organisationer riktar tydligare in sig mot moderna kontor i bra kommunikationslägen.

Utblick 2014 och framåt

Så länge Sverige befinner sig i en lågräntemiljö bedöms dagens utveckling fortsätta.

3.4 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

I staden och regionen är behovet av bostadsbyggande betydande. Utifrån behoven och bolagets marktillgång ligger den mest tydliga geografiska potentialen för nyproduktion i ytterstaden. Av olika skäl som hyresnivåer, betalningsförmåga och höga direktavkastningskrav (höga riskpremier) som bestäms av värderarna är det emellertid inte möjligt att få ihop rimliga ekonomiska kalkyler för projekt i dessa områden. Bolaget verkar kontinuerligt för en utökad markanvisningsportfölj för att kompensera för befarade utdragna detaljplaner och överklagandeprocesser.

Möjligheter

Genom ett gediget program för upprustning och ombyggnad har bolaget påbörjat och kommit en bra bit på väg att ställa om från ett generellt upprustningsbehov till att uppnå en god samlad status på fastighetsbeståndet. I förlängningen planeras också för att arbeta förebyggande i högre utsträckning. Bedömningen är att ca 10 000 lägenheter kommer att ha rustats upp inom en femårsperiod, medan det övriga fastighetsbeståndet bedöms vara i gott skick. Parallellt med upprustningsarbetet etablerar bolaget 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 och önskemål från hyresgästerna samt för att införliva olika regelverk från myndigheter och kommunen.

4 Svenska Bostäders inriktning

Svenska Bostäders nya varumärkesplattform är vägledande för bolagets mål, strategier och aktiviteter på såväl övergripande nivå som på lokal- och individnivå.

4.1 Affärsidé, uppdrag 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 ”Sveriges nöjdaste kunder”.

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. Motiverade medarbetare.
- 5. Lönsamhet.

5 Mål och strategier

Svenska Bostäder är ett kundorienterat bolag. Bolagets övergripande mål, strategier, förhållningssätt och organisation samverkar mot Storstockholms nöjdaste kunder. 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

Genom engagemang och affärsmässighet ska Svenska Bostäder utveckla attraktiva och hållbara boendemiljöer för bolagets kunder.

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 Bostäder har gjort en omfattande kvalitetsresa de senaste åren. Från att ha varit en händelsestyrd organisation, präglas nu förvaltningen av ett systematiskt kvalitetsarbete. Verktøygen 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 ska tillhandahålla en vardagsförvaltning där det självklara såsom sophantering, städning, felanmälan och skötsel i allmänhet fungerar på en hög och jämn nivå - som en hyresvärd borde vara.

Svenska Bostäders huvudsakliga metod för att mäta kundnöjdheten är den årliga kundenkäten via AktivBO. Resultatet från 2012 års kundenkät innebar ett historiskt lyft och ”all time high”. Den positiva trenden fortsatte i 2013 års undersökning och Svenska Bostäder har nu högst serviceindex bland de stora bostadsbolagen i Stor-Stockholm. En stor utmaning är närmast att behålla bolagets status i rankingen i allt hårdare konkurrens.

Bolagets systematiska förvaltningsarbete fortsätter i oförminskad takt med högt ställda ambitioner för den kommande treårsperioden. Arbetet inriktas närmast på att säkerställa en hög och jämn kvalitetsnivå och kundnöjdhet, i kombination med ett långsiktigt och strategiskt energieffektiviseringsarbete. Ett av bolagets utvecklingsprojekt inriktas på att förbättra återkoppling och kvalitetskontroll av entreprenör. Ett annat projekt har som syfte att höja kvaliteten i överlämningen och förvaltningen av ombyggda och nyproducerade lägenheter. Under 2014 förväntas också ett genomslag av en effektivare lokal- och centrumförvaltning.

Kommunikation och service

Svenska Bostäders varumärke har ett gott men otydligt renommé. En ny varumärkesplattform lanserades under 2013. Bolagets chefer och medarbetare är budbärare och det fortsatta arbetet syftar till att tydliggöra vårt löfte mot ägare, kunder och medarbetare. Bland de styrkor som våra kunder associerar med Svenska Bostäder är trygghet, stabilitet och bra bemötande. En större tydlighet i budskap, roller och ansvar över avdelningsgränserna som utgår från varumärkesplattformen och dess mål, strategier och löften samt samarbete kan ytterligare bidra till att stärka bolaget.

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. Den viktiga dagliga kontakten med hyresgästerna står framför allt våra bovärdar och personalen på de lokala kontoren för. Varje månad sätts fastighets- och områdesspecifik information upp i trapphusen. Bolagets prisbelönta Webbplats har fått ytterligare e-tjänster under 2013 som kan utnyttjas av hyresgästerna. Tidningen Goda Grannar är ett annat exempel på bolagets kommunikation.

Efter införandet av ett centralt Kundcenter har Svenska Bostäder en stabilt mycket hög anträffbarhet. Genom Kundcentret följs inkommande ärenden upp systematiskt och kategoriseras. Bolaget analyserar löpande kundernas önskemål och vidtar förebyggande åtgärder, exempelvis information.

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 2013 har Svenska Bostäder bidragit med 30 lägenheter. Projektet avslutas 2014 med utvärdering.

Omvandling till bostadsrätt

Svenska Bostäder ska medverka till att ge hyresgästerna möjligheter att köpa sina fastigheter för ombildning till bostadsrätt. 175 försäljningar omfattande ca 12 000 lägenheter har genomförts sedan 2006. Målet är närmast att under första halvåret 2014 ha kommit till avslut i samtliga ärenden där erbjudanden lämnats. Nya intresseanmälningar ska handläggas snarast.

Bredband

Svenska Bostäder kommer vid utgången av 2014 att ha bytt kommunikationsoperatör (KO) i samtliga Distrikt. Utbyggnad av fiber till Stadsholmens fastighetsbestånd påbörjas under mars 2014 och beräknas vara färdigställd våren 2016. Fokus under den kommande treårsperioden kommer att vara att förbättra tjänsteutbud och kvaliteten på tjänsterna i fibernätet. Ekonomin i fibernäten förbättras avsevärt i och med det nya kommunikationsoperatörsavtalet. Under 2015 beräknas IT-BO i Stockholm AB leverera ett nollresultat.

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 2013 års kundundersökning fortsatte den positiva trenden för Trygghetsindex.

Arbetet fortgår med kontinuerlig rondering med checklistor som stöd för snabba åtgärder i förvaltningen. Det löpande systematiska trygghetsarbetet finns inarbetat i bolagets ronderingsprogram. Betydande vikt läggs vid åtgärder som förstärkt skalskydd och förbättrad belysning i allmänna utrymmen, parkeringsgarage och i samband med gårdsupprustningar. Det förebyggande brandskyddsarbetet fortgår, liksom åtgärderna mot olovlig andrahandsuthyrning och störande grannar.

5.3 Mål 3 - Väl underhållet och energieffektivt bestånd

5.3.1 Storsatsning på underhåll och ombyggnad

Svenska Bostäder genomför den största satsningen någonsin på systematisk ombyggnad och upprustning av fastighetsbeståndet med fokus på 1940- och 1950-talsbestånden och miljonprogrammen. Arbetet sker utifrån en rullande femårsplan. Nyproduktion och ombyggnad sker genomgående med mycket långtgående miljöambitioner. Med ett helhetstänkande i ombyggnadsprojekten tar bolaget hand om hela bostadsmiljön. Satsningen för att skapa gröna och inbjudande gårdsmiljöer fortsätter och 5-6 gårdar per distrikt byggs om varje år. Utifrån enkäter och samråd med hyresgästerna ges utemiljön ny utformning, där hänsyn även tas till bolagets behov av effektiv drift och skötsel.

En viktig del i planen är ombyggnadsprojekten som ingår i Järvalyftet, där bolaget nu fastställer stadsdelsprogrammen för Rinkeby, Husby, Akalla och Tensta. Inom ramen för stadsdelsutvecklingsprogrammen med avseende på kompletteringsbebyggelse, är även ambitionen att tillföra aspekten alternativ upplåtelseform.

I bolagets satsning ingår ett systematiskt program för inre lägenhetsunderhåll. Ett högt 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. 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, samt att bättre kunna matcha bostäder till personer med funktionsnedsättning, pågår en tillgänglighetsinventering i hela beståndet under 2013-2014. 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. Matchningen av sökande till lämplig bostad utvecklas i nära samarbete

med systerbolag och Bostadsförmedling.

5.3.2 Nyproduktion

Under kommande mandatperiod har Svenska Bostäder möjlighet att påbörja i genomsnitt 600 nya hyresrätter per år. Bolaget verkar kontinuerligt för en utökad markanvisningsportfölj för att kompensera för befarade utdragna detaljplaner och överklagandeprocesser. Från och med år 2014 och framåt har bolaget planerade projekt i Hjorthagen, Vällingby, Hässelby, Liljeholmen, Lilla Essingen, Albano, Kungsholmen, Spånga, Årstafältet och Kärrtorp.

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. Under 2010-2013 färdigställdes fyra projekt i passivhusteknik. Det prisbelönta projektet Blå Jungfrun i Hökarängen, följdes av Kvarteret Lasse Liten i Annedal och Kvarteret Idun i Bromsten. Kvarteret Ungraren i Blackeberg, har byggts som lågenergihus, i nära passivhusteknik.

För att öka Stockholms attraktivitet som studentstad har Svenska Bostäder även i uppdrag att bygga studentbostäder. Ett projekt med studentlägenheter pågår i Norra Djurgårdsstaden och ytterligare ett projekt, kvarteret Vallgossen, är påbörjat under året. Ytterligare tre studentlägenhetsprojekt kan påbörjas under de kommande tre åren. Bland projekten finns Albano med cirka 1 000 student- och forskarlägenheter, Årstafältet med cirka 130 studentlägenheter och Dalen med cirka 50 studentlägenheter.

Bolaget bidrar till att fler billiga lägenheter för ungdomar byggs genom deltagande i pilotprojektet "Snabba hus". "Snabba hus" i samarbete med ungdomsorganisationen "Jagvillhabostad.nu" syftar till att skapa attraktiva bostäder för unga och att de snabbt ska få bostad. Snabba hus blir ett komplement till den långsiktiga lösningen på bostadsbristen, där man även utnyttjar mark smartare via tillfälliga bygglov. Målet är att bygga 1 000 nya lägenheter för unga vuxna i Stockholm.

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 och miljöklassificering i samtliga nybyggnadsprojekt.

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 ett genomgående tema, 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 5-årig energiplan kombineras med en mer långsiktig energistrategi. Strategin inbegriper kartläggning av bolagets potential för energibesparing, hyresgästernas önskemål om inomhuskomfort samt planerade investeringar och underhåll. Vidare ingår ett systematiskt arbete med kartläggning av högförbrukare och energibesparingsåtgärder i upprustningsprogram. 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, miljöeffektiv källsortering. Insamlingen av källsorterat material och grovavfall är likartad i hela bolaget och utgår från det lagstiftade producentansvaret för vissa produktgrupper.

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 genomför ett utvecklingsprojekt för bättre kvalitet och återkoppling av entreprenörer. Ett annat projekt syftar till förbättrad kvalitet i överlämning och garantiförvaltning av nyproduktion och ombyggnad.

5.3.5 Utveckla ytterområdena

Gemensamma nämnare för de olika ytterstadsprojekten inom bolaget är att de med utgångspunkt i dialog och förankring, handlar om stadsdelsutveckling, utökat underhåll, inriktning på energi- och trygghetsåtgärder samt upprustning av hus och gårdar.

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. Fortsatt dialog med hyresgästerna sker i ombyggnadssamråden. 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. Tack vare samrådsmodellen har bolaget 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. Vidare börjar de mer långtgående stadsdelsutvecklingsprogrammen och upprustningsplaner för centrumanläggningarna ta fastare form.

Arbetet för ökad trygghet och egenförsörjning fortsätter, liksom det förebyggande brandskyddsarbetet.

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. En stor satsning på förnyelsebar energi med solceller har påbörjats under 2013 och kommer att färdigställas under 2014. I övrigt pågår projekt kring värmeväxlare och avloppsväxlare. De goda exemplen kan sedan användas i bolagets övriga bestånd.

Hässelby-Vällingby visionen

Boendedialogen i Hässelby-Vällingby är en del av ytterstadssatsningen för att göra stadsdelen mer attraktiv för invånarna och de verksamma. Dialogdagar har genomförts i Hässelby Gård och Grimsta under 2013. Fokuserområden för dialogen har varit trygghet, boende och miljö, utbildning och jobb samt kultur och fritid. Arbetsgrupper har bildats för att gå vidare med analys av förslagen och genomförande med återkoppling till de boende våren 2014.

Söderortsvisionen

Inom ramen för Söderortsvisionen pågår en omfattande satsning på upprustning av de kommunala bostadsföretagens bestånd. Svenska Bostäder bidrar med utökat underhåll, energisparåtgärder, trygghetsåtgärder och gårdsupprustningar. Under 2014 kommer Svenska Bostäder arbeta vidare med trygghetspaket i källarförråd i Skärholmen/Vårberg. Bolaget fortsätter samarbetet med fastighetsägarföreningen, polisen och övriga aktörer i stadsdelen kring trygghet & säkerhet samt rent & snyggt.

5.4 Mål 4 - Motiverade medarbetare

2013 års medarbetarundersökning visade ett bra resultat för Svenska Bostäder. Undersökningen har ett 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 bolaget kontinuerligt 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.

5.5 Mål 5 - 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.

5.5.1 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.

Årets treårsplan på operativ nivå bygger på av ägaren satt marknadsmässig resultatnivå som sedan har justerats för Järvalyftet.

Mkr	2014	2015	2016	2017
Operativt resultat	100	150	200	250
Justering Järvalyft	-175	-150	-125	-100
Marknadsmässigt operativt resultatkrav	275	300	325	350

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

5.5.2 Investeringar

Under perioden kommer investeringsvolymen att ligga på en hög nivå. Volymen beräknas till ca 2,6 mdkr för 2015 för att sedan falla tillbaka något kommande år. Ombyggnadsvolymen måste under perioden anpassas till en mer normaliserad nivå för att möta framtida avskrivningar och finansiella kostnader. Ombyggnadstakten dras ut över en längre tidsperiod.

Mkr	2015	2016	2017	2018	2019
Nyproduktion	990	1 040	1 100	1 030	930
Ombyggnation	1 640	1 340	1 040	940	840
Övrigt	15	15	15	15	15
Total	2 645	2 395	2 155	1 985	1 785

Finansiell risk

Lånevolymen ökar kraftigt under perioden. Investeringsvolymen är hög samtidigt som inflöden av likvider från fastighetsförsäljningar minskar. Bolaget har en hög soliditet och god förmåga att finansiera stora framtida investeringsbehov mellan 1-2 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 skuld portföljer i praktiken blir kopior av kommunkoncernens externa portfölj. Sammantaget bedöms risken för problem med att finansiera behovet av kapital samt kostnaden för detsamma som kontrollerad.