

Stockholmshem Affärsplan 2018-2020



Innehåll

1	Inledning	3
1.1	Affärsplanens syfte	3
1.2	Affärsidé	3
1.3	Bolagets mål och uppgifter	3
1.4	Sammanfattning av ägardirektiv för 2018-2020.....	4
1.5	Bolagets planering för 2018 inom respektive inriktningsmål	5
1.6	Tendenser i omvärlden	6
1.7	Företagsmål och delmål	7
1.8	Verksamhetsutveckling genom processer	7
2	Hållbar ekonomi	8
2.1	Ökade intäkter.....	8
2.2	Kostnadseffektiv verksamhet	9
2.3	Lönsamma investeringar.....	9
3	Nöjda kunder	10
3.1	Proaktiv skötsel och drift	10
3.2	Kundorienterad och effektiv service.....	10
4	Välskötta fastigheter.....	11
4.1	Proaktiv förvaltning	11
4.2	Bra beställare	12
5	Hållbar samhällsutveckling	13
5.1	Hög takt i nyproduktion.....	13
5.2	Aktivt miljöarbete.....	13
5.3	Social hållbarhet	14
6	Attraktiv arbetsgivare	15
6.1	Intressant och utvecklande arbetsplats	15
6.2	God och säker arbetsmiljö	16
6.3	Aktivt och kommunikativt ledarskap	16
7	Välskött bolag	17
7.1	God struktur och effektiva arbetsflöden	17
7.2	Lärande och innovativ organisation	18
7.3	Starkt varumärke.....	18
	Pågående utvecklingsprojekt och prioriteringar samt särskilda uppdrag som kommer pågå 2018.....	19

I Inledning

I.1 Affärsplanens syfte

Affärsplanen är Stockholmsshems övergripande dokument för styrning och uppföljning. I planen beskrivs inriktningen för bolagets verksamhet med utgångspunkt från affärsidé, en omvärldsanalys samt de direktiv som kommunfullmäktige lämnat i budgeten för kommande år. Bolaget har därutöver beaktat de kompletterande direktiv som lämnas i stadens övriga styrdokument.

Affärsplanen och planer för uppföljningen av verksamheten tas fram i en anpassad modell av stadens och koncernens integrerade system för ledning och uppföljning av verksamhet och ekonomi (ILS). Därmed säkerställs kopplingen mellan ägarens direktiv och mål samt bolagets planering och uppföljning.

Affärsplanen delas in efter företagets övergripande mål och delmål. Målen är satta för att tydliggöra vad som ska prioriteras i verksamheten. Planen hålls på en förhållandevis konkret nivå i syfte att ge bra förutsättningar för uppföljning. Ytterligare konkretiseringar av verksamhetens mål och aktiviteter finns i distrikts-, områdes- och enhetsplaner.

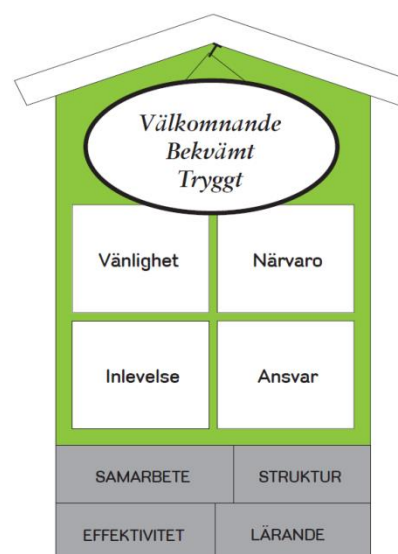
I.2 Affärsidé

Stockholmshem har sedan tidigare formulerat en långsiktig affärsidé för att ge en ram åt verksamheten. Affärsidén är att:

- Äga och hyra ut bostäder och lokaler i Stockholm.
- Skapa bästa möjliga förhållanden för hyresgästerna så att långa och goda hyresgästrelationer främjas.
- Förvalta och utveckla fastigheterna så att god tillväxt i värde och kassaflöde uppnås.

Med affärsidén som grund har Stockholmshem formulerat "Huset" som betonar vad företaget erbjuder hyresgästerna, men som också ger vägledning i det interna arbetet.

- Stockholmshem vision är att vi ska erbjuda alla hyresgäster ett boende som på alla sätt och vis är *Välkomnande, Bekvämt* och *Tryggt*. Varje dag.
- Det förutsätter att vi agerar med *Vänlighet, Närvaro, Inlevelse* och *Ansvar* – såväl mot kunder som mot varandra inom bolaget.
- Verksamheten ska präglas av *Samarbete, Struktur, Effektivitet* och *Lärande* för att stödja arbetet med att leverera vårt varumärkeslöfte till kunderna – våra hyresgäster.



I.3 Bolagets mål och uppgifter

Stockholmshem ska hålla god kvalitet i byggandet och förvaltandet av bostäder och därmed bidra till stadens

bostadsförsörjning. Bolaget ska äga ett brett bestånd av bostäder med god spridning av så väl läge som standard och hyresnivå. De allmännyttiga bolagen utgör en stor del av stadens och stockholmarnas samlade förmögenhet och måste därför skötas på ett allmännyttigt och affärsmässigt sätt som kommer alla stockholmare till del.

Stockholmshem ska också bidra till en positiv stads- och centrumutveckling i de stadsdelar där bolaget äger stora bestånd. Detta ska ske både genom ett socialt ansvarstagande samt genom fysiska åtgärder. Miljö-, barn- och jämställdhetsperspektiv ska tillämpas i nyproduktion och förvaltning. Bolaget ska aktivt arbeta mot segregation.

Hyresgästerna ska erbjudas boendeinflytande, både i vardagen och i samband med upprustningar så att de får möjlighet att påverka sitt boende.

Stockholmshem har ett viktigt uppdrag från Stockholms stad i att vara den huvudsakliga fastighetsägaren för SHIS Bostäders verksamhet. SHIS Bostäder är Stockholms stads bostadssociala resurs med uppdraget att tillhandahålla bostäder för stockholmare som av olika sociala och/eller ekonomiska skäl inte kan få en egen bostad på den ordinarie bostadsmarknaden.

1.4 Sammanfattning av ägardirektiv för 2018-2020

Kommunfullmäktige lägger fast bolagsordningen för bolagen i koncernen Stockholms Stadshus AB och preciserar därmed det kommunala ändamålet med bolagens verksamhet. Med sikte på att uppnå Vision 2040 får alla bolag årliga ägardirektiv i kommunfullmäktiges budget utifrån fyra övergripande inriktningsmål:

- ett Stockholm som håller samman
- ett klimatsmart Stockholm
- ett ekonomiskt hållbart Stockholm
- ett demokratiskt hållbart Stockholm

Inom ramen för ”*ett Stockholm som håller samman*” ska Stockholmshem nyproducera bostäder. Bolaget ska erbjuda bostäder som grupper med svag ställning på bostadsmarknaden har råd att efterfråga samt tillhandahålla bostäder till prioriterade grupper där staden har ett åtagande enligt lag. I samband med underhåll ska hyresgäster garanteras information och inflytande. Vid större underhållsåtgärder ska socioekonomiska konsekvensanalyser göras samt åtgärder som ökar bostädernas tillgänglighet. Bolaget ska också ta fram utvecklingsplaner för centrumanläggningar i ytterstaden och aktivt verka för att öka tryggheten i staden.

Inom ramen för ”*ett klimatsmart Stockholm*” uppdras Stockholmshem att aktivt arbeta för energieffektiviseringar och klimatsmarta bostäder, minska fossilutsläppen och göra det lättare att leva miljövänligt i bolagets bostadsområden. Det ska bland annat göras genom erbjudande om matavfallsinsamling, stadsodling och pryl-, lådcykel- och bilpooler samt underlättande av miljövänliga transporter genom cykelparkeringar och laddplatser för elbilar.

Inom ramen för ”*ett ekonomiskt hållbart Stockholm*” ska bolaget fortsätta arbeta med att effektivisera verksamheten. Långsiktigt ska bolagets resultat motsvara liknande bostadsförvaltande aktörers ekonomi. Stockholmshem förväntas delta i det långsiktiga arbetet för företagsetablering och nyföretagande. Resultatet för 2018 ska uppgå till lägst 350 mkr, varefter resultatet minskar något under påföljande år. Anledningen till detta är att de investeringar som görs i befintligt bestånd och i nyproduktion leder till ökade avskrivningar.

Inom ”ett demokratiskt hållbart Stockholm” uppdras bolaget att vara en aktiv samarbetspart i lokalsamhället i bolagets bostadsområden för att verka för en positiv områdesutveckling.

I.5 Bolagets planering för 2018 inom respektive inriktningsmål

Ett Stockholm som håller samman

Stockholmshem ska ha välskötta fastigheter. En förutsättning för det är en proaktiv skötsel och drift, men också att bolaget agerar som en bra beställare gentemot leverantörer. Utvecklingen av förebyggande arbetssätt, såsom ronderingar, tillsyn och driftövervakning, fortsätter att utvecklas. Stockholmshem arbetar aktivt för att öka tryggheten i bolagets bostadsområden. Det sker bland annat genom olika trygghetspaket och trygghetsrondering med egen rondbil i samarbete med bevakningsbolag.

Stockholmshems uppdrag är att år 2018 försöka byggstarta 600 bostäder. För att kunna bygga många nya bostäder måste produktionskostnaderna minska. Därför fortsätter Stockholmshem att arbeta med framtagande av Stockholmshusen och utvecklingen av kostnadseffektiva tillfälliga bostäder. Bolaget fortsätter planera för bostäder till SHIS Bostäder i nyproduktion, samt tillfälliga bostäder till nyanlända. Under 2018 planeras cirka 400 tillfälliga bostäder att byggstartas.

Inför större ombyggnationer ska socioekonomiska konsekvensanalyser göras. Under 2018 kommer bolaget också att arbeta med en modell för upphandling som driver sociala krav och rättvisa villkor inom byggbranschen. Det innebär sysselsättningsfrämjande åtgärder samt arbetsrättsliga- och etiska krav.

Ett klimatsmart Stockholm

Inom ramen för Stockholmshems miljöarbete arbetar bolaget dels för att minska bolagets fastigheters klimatpåverkan, dels underlätta för hyresgäster att leva miljövänligt. Under 2018 kommer behovet av klimatanpassningsåtgärder i det befintliga beståndet att kartläggas. För att minska energiförbrukningen kommer bolaget fortsätta utveckla styrning och driftoptimering av energianläggningar och hålla jämna temperaturnivåer kring 20-21 grader i bostäder. För att underlätta för hyresgäster att leva miljömässigt kommer bolaget också att utveckla erbjudanden om pryl-, bil- och cykelpooler.

Ett ekonomiskt hållbart Stockholm

Långsiktigt ska bolagets resultat motsvara liknande bostadsförvaltande aktörer. För året ska ett resultat om minst 350 mkr uppnås för att sedan minska 2019-2020 och ett driftnetto på 585 kr per kvm, vilket ska öka de kommande åren. Samtidigt kommer bolaget att hålla en hög investeringstakt i nyproduktion. Genom lönsamma investeringar, kostnadseffektiv verksamhet och ökade intäkter ska Stockholmshem bibehålla en hållbar ekonomi och skapa goda kassaflöden i den löpande verksamheten. Under 2018 kommer bolaget därför att utveckla arbetssätten för att minska vakansförluster på grund av tomställningar vid upprustningar av enskilda lägenheter.

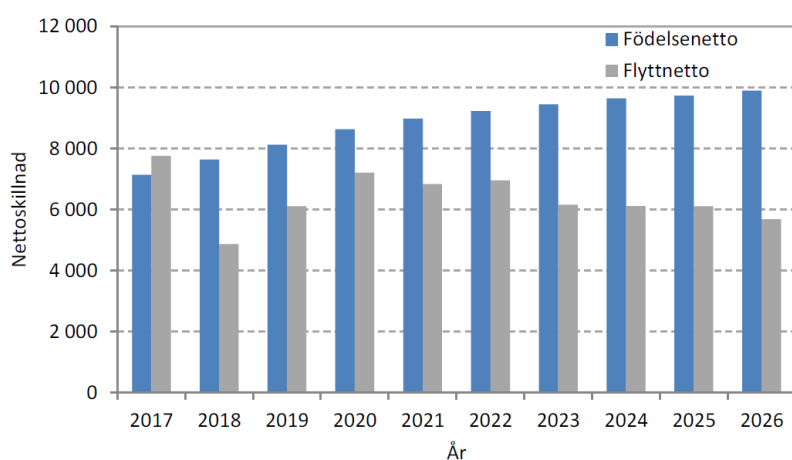
Ett demokratiskt hållbart Stockholm

För att nå demokratisk och social hållbarhet arbetar Stockholmshem aktivt för att vara en positiv kraft. Extra stor påverkan kan bolaget ha i områden där det har ett omfattande bostadsbestånd. Därför kommer bolaget planera och genomföra insatser tillsammans med

andra parter i stadsdelarna. Bland annat ska försök göras med att vidareutveckla involveringen av barn vid planering av bolagets gårdar. Bolaget ska också utveckla arbetsätt för att använda barnkonsekvensanalyser i planering och utveckling av bostadsområden.

1.6 Tendenser i omvärlden

Stockholms stad bedöms ha passerat en befolkning på 1 miljon år 2021. Inflyttningen är fortsatt hög och födelsenettet bedöms öka de kommande åren. Emellertid väntas utflytten från staden till övriga länet öka till följd av den stora andel stockholmare födda runt 1990 som kommer bli i familjebildande ålder. Enligt Stockholms stads befolkningsprognos kommer samtliga åldersgrupper öka fram till 2026. Därmed spås efterfrågan på hyresrätter vara fortsatt hög.



Stockholms stad,
födelsenetto och
flyttnetto

Källa: Stockholms stad

Bolaget ser ett stort och ökande antal personer i bostadskön som passerat en halv miljon. Emellertid är en låg andel av de som står i bostadskön aktiva bostadssökande. Under flera år har andelen aktiva legat omkring 14 procent, för 2017 ca 78 000 personer. Under 2017 till och med oktober har 9 777 bostäder förmedlats genom Stockholms stads bostadsförmedling.

2018 kommer Migrationsverket att anvisa 4931 nyanlända personer till Stockholms län. Länsstyrelsen har av dessa fördelat 1882 personer till Stockholms stad. Detta medför ett behov av både tillfälliga och mer långsiktiga bostäder.

Bostadsbyggandet har ökat i hela Stockholmsregionen jämfört med tidigare år. På grund av fortsatt hög inflyttning till regionen spås bostadsbristen, trots byggande av många nya bostäder, finnas kvar under många år. Det gör att marknadsläget för hyresrätter i Stockholm ses som fortsatt mycket gott.

Viss osäkerhet råder i frågan kring hyressättningen och det pågår en rad initiativ som kan komma att påverka förutsättningarna för byggande och förvaltning framöver. Bolaget utreder nu tillsammans med systerbolagen och Hyresgästföreningen förutsättningarna för att införa en mer transparent och systematiserad hyressättning i Stockholm. Samtal kommer pågå under 2018 med ambitionen att nå en överenskommelse och implementera en systematisk hyressättning 2019.

I Slutet av 2017 har sjunkande priser på bostadsrättsmarknaden i Stockholm observerats. Till följd av en viss osäkerhet på marknaden kan effekten bli att blir något mer trögrörlig, dvs att

antalet omflyttningar minskar en aning. Emellertid kan detta resultera i att byggbranschen, som idag upplevs som överhettad, svalnar och blir mer fördelaktig för bolagets framtida projekt med fler och lägre anbud till följd. Dock är det tveksamt att vi kan se en effekt av detta redan 2018. Även om det observerats att enstaka påtänkta bostadsrättsprojekt omvandlats till hyresrättsprojekt så finns det heller inga skäl att tro att det kommer bli betydligt fler likartade projekt som då skulle påverka utbudet för nya hyresrätter, men det är viktigt att bevaka utvecklingen i närtid.

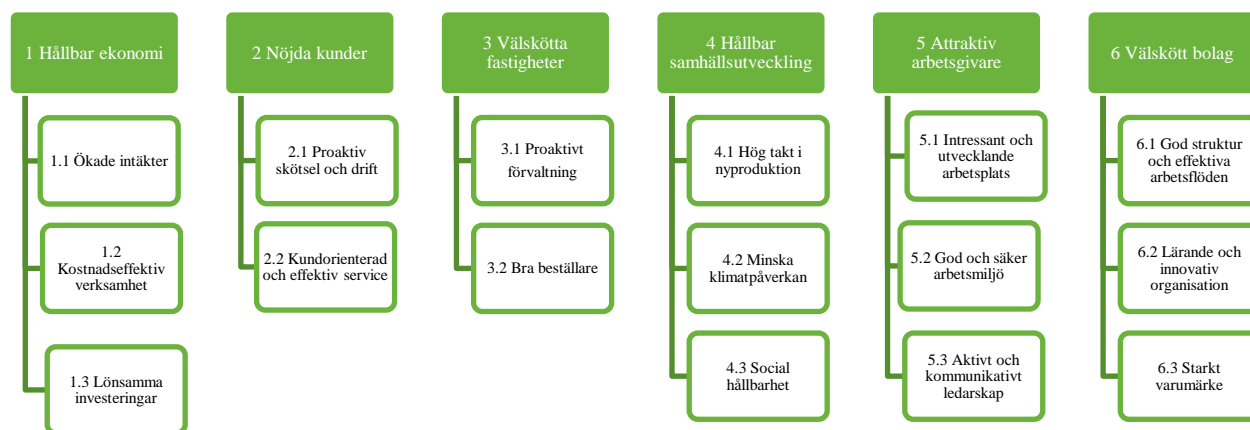
Den överhettade byggbranschen har bidragit till att vissa aktörer inte följer lagar, regler och uppsatta arbetsvillkor på byggarbetsplatser. Bolaget kommer under 2018 särskilt följa upp projekten och entreprenörerna med fokus på arbetsvillkor samt att de aktörerna följer tillämplig lagstiftning

Betänkandet *Hyresmarknad utan svarthandel och otillåten andrahandsuthyrning* konstaterar att svarthandel med hyreskontrakt och olovlig andrahandsuthyrning är ett utbrett problem i Stockholm till följd av rådande bostadsbrist. Utredningen föreslår i samband med detta skärpta straff samt att bytesreglerna ändras. Bolaget kommer fortsätta det intensiva arbetet som bedrivs för att tillse att så många som möjligt har korrekta kontraktsförhållanden inom bolagets lägenhetsbestånd.

1.7 Företagsmål och delmål

Stockholmshem ska bedriva sin verksamhet affärsmässigt och stödja de mål och direktiv ägaren gett bolaget. För att göra det har bolaget sex övergripande företagsmål med delmål.

De tre första övergripande målen *Hållbar ekonomi*, *Nöjda Kunder* och *Välskötta fastigheter* balanseras mot varandra utifrån bolagets kärnverksamhet. De tre sista målen *Hållbar Samhällsutveckling*, *Attraktiv arbetsgivare* och *Välskötta bolag* innehåller bolagets allmännyttiga uppdrag och grundförutsättningar för att verksamheten ska fungera väl.



1.8 Verksamhetsutveckling genom processer

För att kontinuerligt utveckla verksamheten arbetar bolaget med verksamhetsutveckling utifrån ett processinriktat arbetssätt. Bolaget har identifierat de nio viktigaste verksamhetsområdena närmast kunden – hyresgästen – och de verksamhetsprocesser som ständigt behöver utvecklas och förbättras för att högsta möjliga kundvärde ska uppnås med tillgängliga resurser. Målsättningen har varit att öka kundfokus och effektivitet. Utöver de nio tillkommer stöd- och ledningsprocesser för att verksamheten ska fungera så bra som möjligt.

- Nyproduktion av bostäder och lokaler
- Säkra och funktionella fastigheter
- Skötsel av gårdar (utemiljö)
- Fint hemma (inre underhåll)
- Uthyrning
- Reparation och fastighetservice
- Hyresgästinflytande och områdesutveckling
- Underhåll
- Störningar och andra avvikelser
- Stöd- och ledning

Ett antal av aktiviteterna i bolagets affärs-, distrikts-, områdes- och enhetsplaner är resultat av företagets systematiska förbättringsarbete.







2 Hållbar ekonomi



Stockholmshem ska verka med ett långsiktigt perspektiv, vara ekonomiskt hållbart och ha en avkastning som är jämförbar med liknande fastighetsägares. För att bibehålla en ekonomisk hållbar verksamhet och ha utrymme att investera i nyproduktion, underhåll och områdesutveckling måste verksamheten öka sina intäkter, agera kostnadseffektivt och göra lönsamma investeringar.

2.1 Ökade intäkter

De närmaste åren ska bolaget öka sina intäkter. Hyresnivån ska successivt öka i takt med att nya bostäder färdigställs. I samband med ombyggnader och reparationer ska Stockholmshem arbeta för standardhöjande och därmed intäktshöjande åtgärder. I samband med ombyggnationer ska det vara lätt för hyresgäster att göra tillval.

Vakansförluster på grund av tomställningar vid upprustningar av enskilda lägenheter ska minska avsevärt. Dessa tomställningar ska regelbundet följas upp och tomställningstiden minimeras med snabba och effektiva insatser. Ett förenklat och tydligt arbetssätt utvecklas och implementeras under 2018. Vid ombyggnationer ska evakueringar undvikas i möjligaste mån. Under 2018 kommer bolaget att arbeta fram kriterier för när evakuering är nödvändig samt utveckla arbetssätten vid ombyggnad.

Indikatorer	Årsmål 2018	Årsmål 2019	Årsmål 2020
 Resultat efter finansnetto(mnkr)	350	340	330
 Driftnetto kr/kvm	585	595	605
 Direktavkastning, %	2,4	2,4	2,4
 Snitthyra lokaler (inkl. hyrestillägg), kr/kvm	1055	1075	1095
 Snitthyra bostäder, grundhyra, kr/kvm	1221	1245	1270
 Ekonomisk vakansgrad bostäder - evakueringar, %	1,4	Minska	Minska




 Ekonomisk vakansgrad bostäder - tomställningar, %	0,9	Minska	Minska
 Ekonomisk vakansgrad lokaler, %	10	8	8

Aktiviteter 2018
Vidareutveckla metoder och rutiner för säker och effektiv debitering av varor och tjänster
Utveckla och implementera arbetssätt för effektivare tomställningar

2.2 Kostnadseffektiv verksamhet

Alla som arbetar inom Stockholmshem ska agera kostnadsmedvetet. Det innebär att planera arbetet så det sker en så effektiv arbetsfördelning som möjligt mellan egen och extern personal. De administrativa kostnaderna har ökat kraftigt och måste minska. Både ekonomi- och verksamhetsuppföljningen ska vidareutvecklas inom bolaget genom bland annat fortsatt arbete med teamrapporter och nära, tätare uppföljning av drift- och skötselkostnader.



Bolagets samtliga avtal omprövas och förhandlas löpande. För bättre upphandlingsunderlag kommer spendanalyser kontinuerligt tas fram över bolagets inköp där kostnad och kvalitet mäts.

Indikatorer	Årsmål 2018	Årsmål 2019	Årsmål 2020
 Driftkostnad, kr/kvm	570	565	560
 Totala kostnader reparationer och skötsel, kr/kvm	197	192	187
 Andel administrations- och indirekta kostnader, %	8,7	8,7	8,6

Aktiviteter 2018
Effektivisera fakturahantering
Vidareutveckla system och rutiner för ekonomisk uppföljning på bolags- och enhetsnivå
Utreda och definiera vad bolaget ska göra i egen regi respektive köpa inom fastighetsförvaltning

2.3 Lönsamma investeringar

De stora utgiftsposterna hos Stockholmshem ligger i förvaltning, underhåll och nyproduktion. Det är viktigt att investeringar ger framtida nödvändig avkastning. Åtgärder som inte är standard- och intäktshöjande ska undvikas så långt det är möjligt. Minst 50 procent, med målsättning om 75 procent, av underhållsportföljen ska utgöra avkastande åtgärder. Det innebär antingen hyreshöjande eller kostnadsreducerande åtgärder.

Indikatorer	Årsmål 2018	Årsmål 2019	Årsmål 2020
 Underhåll, kr/ kvm	72	65	65
 Avkastning per investeringsvolym vid underhåll/ombyggnad, %	2,2	2,2	2,4

Aktiviteter 2018
Utveckla underhållsstrategi och stöd i prioritering av underhållsåtgärder
Vidareutveckla marknadsanalys i samband med ny- och ombyggnadsprojekt






3 Nöjda kunder

Stockholmshems service ska ligga steget före genom en proaktiv skötsel och drift som skapar välkomnande och trygga miljöer. När fel ändå måste anmälas ska det vara enkelt för kunderna att göra det, genom god tillgänglighet och vänligt bemötande. Bolaget ska utveckla sin förmåga att kommunicera och skapa delaktighet i boendet och med effektiv service utgå från kundens önskemål.

3.1 Proaktiv skötsel och drift

Stockholmshems ska fortsatt utveckla det förebyggande arbetet genom en närvarande och aktiv förvaltning. För att säkerställa en god fastighetsförvaltning kommer bolaget att utveckla arbetssättet med att analysera kundärenden som underlag för verksamhetsutveckling.

Efter avslutat projekt gällande införandet av teamrapporter ska bolaget utvärdera projektet och fortsätta utveckla arbetssättet.

Indikatorer	Årsmål 2018	Årsmål 2019	Årsmål 2020
 Serviceindex	84,5	85	85
 Rent och snyggt	80	80	80
 Andel genomförda månadsronderingar, %	100	100	100
 Felanmälningar i allmänna utrymmen, per 100 lgh	48	38	31
 Antal inkomna platinaärenden (klagomål och störningar), per 100 lgh	100	Minska	Minska



Aktiviteter 2018
Skapa en struktur för att analysera kundärenden som underlag för verksamhetsutveckling
Utvärdera projektet teamrapporter och vidare utveckla arbetssättet
Vidta åtgärder för att öka kundnöjdheten avseende Stockholmshems miljörum
Utveckla och förtydliga ansvar och rutiner avseende drift- och skötselavtal vid överlämning från nybyggt till förvaltning

3.2 Kundorienterad och effektiv service

Hyresgäster hos Stockholmshems ska erbjudas en god service från första dagen. För att förbättra välkomnandet av hyresgäster i studentlägenheter, hos SHIS och i bolagets lokaler i nybyggda fastigheter kommer nya arbetssätt utvecklas.

Genom uppföljning av bolagets kundärenden ska bolaget ta fram och testa nya lösningar för att ständigt utveckla sin service – på kundens villkor och med fokus på ökad flexibilitet. Bolaget ska även se över efterfrågan på andra produkter och tjänster riktade till hyresgäster.

När Stockholmshem planerar förändringar som berör hyresgäster ska det vara tydligt för hyresgästerna vad de kan påverka och hur det går till. De ska också erbjudas valfrihet avseende tillval vid ombyggnationer.

Indikatorer	Årsmål 2018	Årsmål 2019	Årsmål 2020
 Hjälp när det behövs	90	90	90
 Ta kunden på allvar	91	91	91

Aktiviteter 2018
Utveckla arbetssätt för att välkomna lokalhyresgäster, SHIS och studenter i nybyggt
Kartlägga efterfrågan på produkter och tjänster och förutsättningar för bolaget att utveckla sina erbjudanden till kund
Implementera nytt arbetssätt för jour
Skapa former för lokala marknadsinsatser med centralt kampanjmaterial för Fint hemma
Ta fram metoder för att säkerställa att hyresgäster erbjuds ett bredare Fint hemma-sortiment vid ombyggnationer

4 Välskötta fastigheter



Stockholmshem ska ha välskötta fastigheter att vara stolta över. En förutsättning för detta är att bolaget har kontroll över fastigheternas status, arbetar proaktivt och är en bra beställare gentemot sina entreprenörer. Underhållet ska kännetecknas av balans mellan affärsmässighet, teknik och kund.

4.1 Proaktiv förvaltning

Genom att utveckla uppföljningen och analyserna av fastigheters status ska Stockholmshem identifiera proaktiva åtgärder. Med ett metodiskt tillvägagångssätt ska bolaget säkerställa att alla myndighetskrav uppfylls.

Ett väl planerat och väl utfört underhållsarbete bidrar till att uppfylla flera av Stockholmshems mål, till exempel lönsamma investeringar, ökade intäkter och minskade kostnader. Det bidrar också till minskad klimatpåverkan genom energieffektivisering och social hållbarhet. Underhållet ska kännetecknas av balans mellan kundens behov, fastigheterna tekniska behov och bolagets affärsmässighet. När underhållsåtgärder planeras ska alltid hänsyn tas till tillgänglighetsaspekten och lagkrav.

För att öka fastigheternas livslängd kommer Stockholmshem under året att utveckla bolagets ronderingar, till exempel avseende objekts- och säsongsspecifika variationer.

Indikatorer	Årsmål 2018	Årsmål 2019	Årsmål 2020
 Produktindex	79,5	80	80
 Ökade intäkter för VLU och tillval, %	11	12	13
 Andel av stadens egna fastigheter med byggnader som används för något av ändamålen bostad, arbetsplats eller undervisningslokal som understiger en radonhalt på 200 bq/m3 luft, %	95	95	95
 Andel lägenheter i bolagets bestånd som understiger en radonhalt på 200 bq/m3 luft, %	99,5	99,5	99,6

Aktiviteter 2018
Utveckla arbetssättet med ärendeanalys för att proaktivt kunna minska antalet felanmälningar
Utveckla bolagets ronderingar t.ex. avseende objekts- och säsongsspecifika variationer
Utveckla underhållsprocessens alla skeden och säkerställ systemstödet (t.ex. mallar och checklistor)

4.2 Bra beställare

Stockholmshem använder flera entreprenörer för drift och skötsel av fastigheterna. Det är därför prioriterat att bolaget fortsätter att utvecklas som kompetent beställare. Alla beställare inom bolaget ska följa upp att det som levereras är i enlighet med beställningen, fackmannamässigt utfört och att prissättningen är rimlig.

Behovet av en god projektstyrning är stor och arbetet med att utveckla verktyg och stöd för projektledare och beställare fortsätter. Stockholmshems projekteringsanvisningar kommer att fortsätta utvecklas under 2018. Anvisningarna ska stödja arbetet med att bygga nytt, bygga om och förvalta.





Aktiviteter 2018
Utveckla projekteringsanvisningar bl.a. avseende utemiljö, stamreovering och energieffektivisering
Genomför systematisk uppföljning av strategiska avtal avseende kvalitet och pris

5 Hållbar samhällsutveckling

För att bidra till en positiv samhällsutveckling ska Stockholmshem ta ansvar för att bygga nya bostäder, bedriva ett aktivt miljöarbete och bidra till social hållbarhet.

5.1 Hög takt i nyproduktion

En av Stockholms största utmaningar är bostadsbristen. Stockholms stads allmännyttiga bostadsbolag har i uppdrag att år 2019 byggstarta cirka 2500 bostäder. För att medverka till att nå detta arbetar bolaget på flera sätt. Stockholmshem inventerar befintligt bestånd för att hitta möjligheter till förtätning, söker nya markanvisningar och köper mark eller projektfastigheter där det är möjligt. För att kunna bygga många nya bostäder måste produktionskostnaderna minska. Därför fortsätter Stockholmshem att arbeta med framtagande av Stockholmshusen och utvecklingen av kostnadseffektiva tillfälliga bostäder.

Indikatorer	Årsmål 2018	Årsmål 2019	Årsmål 2020
 Antal möjliga bostäder i projektidéer	3500	3500	4000
 Antal planerade bostäder i projektportfölj	3000	3300	3600
 Antal påbörjade bostäder	600	800	1000
 Antal färdigställda lägenheter	300	700	750


Aktiviteter 2018
Vidareutveckla markackvisitionsarbetet för att öka antalet möjliga bostäder i projektportföljen genom såväl förvärv av projektfastigheter som startade projekt
Fortsätta arbetet med Stockholmshusen i samarbete med bl.a. systerbolagen, entreprenörer och förvaltningar
Fortsätta arbetet med att utveckla tillfälliga bostäder som industrialiserad och kostnadseffektiv bostadslösning tillsammans med SHIS




5.2 Aktivt miljöarbete

Stockholmshem har en tydlig uppgift i att minska sin och sina hyresgästers klimatpåverkan. Till 2020 ska bolagets energianvändning ha minskat med 10 procent jämfört med 2015. För att nå dit måste bolaget åstadkomma klara förbättringar under 2018. Det ska ske bland annat genom bättre styrning och driftoptimering av energianläggningar samt genom att hålla jämna temperaturnivåer kring 20-21 grader i bostäder. Inför ombyggnationer ska möjligheter till energieffektiviseringar analyseras. Stockholmshems egen energiproduktion baserat på solenergi ska öka.

Möjligheten för Stockholmshems hyresgäster att sortera sitt matavfall ska byggas ut där det är möjligt.

Under året kommer också behovet av klimatanpassningsåtgärder i det befintliga beståndet att kartläggas.

Indikatorer	Årsmål 2018	Årsmål 2019	Årsmål 2020
 Köpt energi för värme, komfortkyla och varmvatten i stadens allmännyttiga bostadsbolag (kWh/m2 BOA och LOA)	160	Minska	Minska

 Antal bostäder med separat insamling av matavfall	8000	Öka	Öka
 Årlig energiproduktion baserad på solenergi (MWh)	400	Öka	Öka
 Energianvändning för uppvärmning och varmvatten, kWh/kvm	160	153	Minska

Aktiviteter 2018	
Utveckla arbetsmodell för ett strukturerat energieffektiviseringsarbete	
Utveckla och implementera strategi för installation och drift av förnybar energi	
Kartlägg behovet av klimatanpassningsåtgärder i det befintliga beståndet	
Utveckla erbjudanden om pryl-, bil- och cykelpooler för hyresgäster	

5.3 Social hållbarhet

Stockholmshem ska bidra till gott liv i sina bostadsområden. Därför ska områdesutveckling med fokus på mjuka värden ha en central roll i bolagets löpande förvaltning. Särskilda projekt och satsningar ska bidra till ökad trygghet och trivsel. Stockholmshem ska aktivt delta i stadens lokala utvecklingsprogram och en särskild satsning kommer att ske inom ramen för Fokus Skärholmen.




Bolaget kommer också under året att inventera behov av nya trygghetsskapande åtgärder (utöver redan planerade satsningar) samt ansöka om bidrag för dessa från staden.





Inför större ombyggnationer ska socioekonomiska konsekvensanalyser göras. Det är viktigt att detta tas med redan i ett initialt skede och ingår som en del i ombyggnadsprojektet.

Valet av lokalhyresgäster har stor betydelse för områdets utveckling. De mervärden verksamheter kan ge respektive bostadsområde ska därför vägas in vid val av lokalhyresgäster. Under 2018 kommer utvecklingsplaner tas fram för lokala centrum och torg för att bolaget på bästa sätt ska kunna förvalta sina lokaler i dessa lägen.

Under 2018 kommer bolaget också att arbeta med en modell för upphandling som driver sociala krav och rättvisa villkor inom byggbranschen. Det innebär sysselsättningsfrämjande åtgärder samt arbetsrättsliga- och etiska krav. Under året kommer också en extern kontrollfunktion att upphandlas tillsammans med övriga allmännyttiga bolag i Stockholm som säkerställer att kraven följs.

Stockholmshem ska också bidra till att fler som står utanför arbetsmarknaden kommer i arbete. Därför kommer bolaget utveckla sina rutiner för att lättare kunna ta emot praktikanter och personer som deltar i arbetsmarknadssatsningar. För att säkerställa arbetskraftsförsörjningen inom yrken kopplade till fastighetsskötsel kommer Stockholmshem tillsammans med Familjebostäder och Svenska bostäder arbeta med en yrkesakademi.

Indikatorer	Årsmål 2018	Årsmål 2019	Årsmål 2020
 Antal förmedlade försöks- och träningslägenheter	184	Tas fram 2018	Tas fram 2019
 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	6	6	6
 Antal tillhandahållna feriejobb	110	115	120

 Antal praktiktillfällen som genomförs inom stadens verksamheter av de aspiranter som Jobbtorg Stockholm matchar	10	Tas fram 2018	Tas fram 2019
 Särskilda arbetsmarknadsstatsningar genom yresutbildningar och yrkesakademi	15	Tas fram 2018	Tas fram 2019
 Tillgänglighetsprojekt, %	40	40	45
 Trygghet (indikator i kundmätning), %	81	82	82

Aktiviteter 2018
Ta fram strategi för områdesutveckling och arbetet med LUP
Utarbeta modell och utföra kontroller avseende sociala krav och rättvisa villkor inom byggbranschen
Implementera socioekonomiska konsekvensanalyser vid större ombyggnationer
Inventera behov och möjlighet av trygghetsskapande åtgärder (utöver redan planerade åtgärder) samt ansöka om trygghetsbidrag för dessa




6 Attraktiv arbetsgivare

Stockholmshems arbetsgivarvarumärke ska leda till att bolaget kan rekrytera och behålla kompetenta och motiverade medarbetare. För att uppnå detta krävs en organisation med en tydlig ansvarsfördelning, delegerat ansvar och klara befogenheter. Medarbetarna ska erbjudas goda anställningsvillkor samt karriär- och utvecklingsmöjligheter inom bolaget. Verksamheten ska präglas av samarbete, struktur, effektivitet och lärande.

6.1 Intressant och utvecklande arbetsplats

För att stärka Stockholmshems arbetsgivarvarumärke ska medarbetarna erbjudas goda anställningsvillkor samt karriär- och utvecklingsmöjligheter inom bolaget. Arbetsplatsen ska vara fri från diskriminering och präglas av delaktighet, mångfald och jämställdhet. Tydliga arbetssätt och rutiner i verksamhetsprocesser ska ge goda förutsättningar för samarbete och lärande där alla medarbetare bidrar till utveckling och effektivitet. Stockholmshem ska ha en lärande organisation med högt i tak där alla medarbetare har möjlighet att bidra med nya idéer och ständiga förbättringar.



Bolaget fortsätter att planera för sin kontorsflytt till Skärholmen, ”Stockholmshem 2022”. För att redan nu utveckla Stockholmshem som arbetsplats kommer bolaget bland annat skapa lättillgängliga och samarbetsfrämjande mötesplatser för medarbetare över enhets- och avdelningsgränser.

Indikatorer	Årsmål 2018	Årsmål 2019	Årsmål 2020
 Index Bra arbetsgivare	89	90	90
 Aktivt Medskapandeindex	84	84	85
 AMI samarbete	Öka		

Aktiviteter 2018
Skapa lättillgängliga och samarbetsfrämjande mötesplatser för medarbetare över enhets- och avdelningsgränser
Fortsätta utveckla det framtida kontoret i Skärholmen och bolagets övriga kontor/arbetsplatser för ökat samarbete
Arrangera studiebesök och speeddating mellan enheter
Vidareutveckla arbetsgivarvarumärket genom att analysera olika yrkesrollers och individers förväntningar på en intressant och utvecklande arbetsplats och ta fram åtgärdsförslag för att möta dessa förväntningar

6.2 God och säker arbetsmiljö

Stockholmshems arbetsmiljö ska vara inspirerande, uppmuntra mångfald och tillgodose medarbetarnas behov. Arbetsmiljön ska vara god och sjukfrånvaron ska hållas på en låg nivå. En tydlig delegation av arbetsmiljöansvar och klara rutiner ska säkerställa en god arbetsmiljö där ingen blir diskriminerad eller behandlad på ett kränkande sätt.


Indikatorer	Årsmål 2018	Årsmål 2019	Årsmål 2020
 Sjukfrånvaro	4,0	3,9	3,9
 Sjukfrånvaro dag 1-14	2,0	1,9	1,9

Aktiviteter 2018
Genomföra utbildning inom arbetsmiljö för chefer och skyddsombud
Etablera ansvarsfördelningen av fastighetsägaransvaret i teknikutrymmen

6.3 Aktivt och kommunikativt ledarskap

Ett gott ledarskap är avgörande för att vara en attraktiv arbetsgivare. Därför är det särskilt viktigt att bolagets chefer har relevanta kompetenser för att kunna uppnå sina mål och utveckla medarbetarna. Därför ska bolaget fortsätta att utveckla ett aktivt och kommunikativt ledarskap. Chefer inom Stockholmshem ska vara resultatorienterade och uppmuntra sina medarbetare till utveckling. Cheferna ansvarar för att kommunicera och implementera ledningsinformation och fattade beslut. Chefernas ansvar för sina enheters måluppfyllelse innebär också att de aktivt ska följa upp och kommunicera resultat med sina medarbetare.

Varje chef ansvarar för att erbjuda sina medarbetare flexibla arbetsplatslösningar för att hitta en bra balans mellan arbete och fritid och underlätta livspusslet. Det görs bland annat genom ökad digitalisering.

Indikatorer	Årsmål 2018	Årsmål 2019	Årsmål 2020
 Ledarskapsindex	85	86	86

Aktiviteter 2018
Det aktiva och kommunikativa ledarskapet som det definierats i Stockholmshemskhefen under 2017 implementeras och olika utbildningar erbjuds vid behov

7 Välskött bolag

Stockholmshem ska vara och uppfattas som ett välskött bolag. Bolaget ska ha en god struktur, ett effektivt affärs- och förvaltningsstöd och ständigt utveckla sitt lärande. Varumärket ska stärkas genom en sammanhållen och proaktiv extern kommunikation.

7.1 God struktur och effektiva arbetsflöden

Som stor fastighetsägare är det viktigt att relevant och rätt information finns i bolagets system och att dokument och information hanteras på ett strukturerat sätt. Därför ska alla medarbetare dokumentera kundärenden och information om fastigheterna utifrån riktlinjer. Under året kommer också arbetet med ett företagsgemensamt ledningssystem starta. I detta ska beskrivningar av viktiga arbetsrutiner finnas. Ett nytt projektstyrningsverktyg för nyproduktions, underhålls samt administrativa projekt kommer också att tas fram och implementeras under året.

Under hösten 2018 kommer bolagets nya fastighetssystem, Fast2, att implementeras. I och med detta fortsätter arbetet med dess integration med Agresso.

Inom bolaget sker många interna beställningar. Det här ställer krav på både interna beställare och leverantörer. I samband med interna beställningar är det viktigt att samarbeta och ha väl utarbetade rutiner.

Indikatorer	Årsmål 2018	Årsmål 2019	Årsmål 2020
 Bolaget har ett modernt och effektivt affärs- och förvaltningsstöd	50	55	60


Aktiviteter 2018
Implementera Digitaliseringsstrategin
Implementera Fast2
Utveckling av ledningssystem
Implementera projektstyrningsverktyg
Utveckling och implementering av nytt intranät och extern webb
Säkerställ bolagets arbetssätt inför införandet av GDPR

7.2 Lärande och innovativ organisation

Stockholmshem ska arbeta med ständiga förbättringar genom att våga pröva nytt, lära av misstag och lära varandra. Det sker bland annat i utvecklingen av Stockholmshems projekteringsanvisningar och i utveckling av arbetssätt och genom väl utvecklade samarbeten.

Bolaget ska utveckla medarbetarnas kompetenser. Särskilda satsningar kommer att göras inom områden som är av strategisk vikt, såsom energi, och områden som skapar frekventa ärenden som går att förebygga.


Under året kommer bolaget att implementera nya arbetssätt för att främja innovation.

Indikatorer	Årsmål 2018	Årsmål 2019	Årsmål 2020
 På vår arbetsplats tillvaratar vi idéer om förbättringar	67	70	72

Aktiviteter 2018
Fortsatt utveckling av utbildningspaket för olika yrkeskategorier
Implementera ett verktyg för förbättringsförslag
Utred strukturer för tvärfunktionella fokusområden, upphandling, miljö, innovation/ digitalisering

7.3 Starkt varumärke

Stockholmshems varumärke ska stärkas, såväl internt som externt. I en stor organisation med olika verksamheter och projekt är det viktigt att kommunikationen är sammanhållen. Särskilda kommunikationsaktiviteter planeras i enlighet med varumärkesplattformen och PR-strategin. Strategins tre fokusområden, bostadsbyggande, stadsutveckling och hyresgästinvolvering ger en riktning, både strategiskt och operativt, för hur bolaget kan skapa positiv publicitet. Bolaget ska aktivt arbeta för att stärka sitt arbetsgivarvarumärke.

Indikatorer	Årsmål 2018	Årsmål 2019	Årsmål 2020
 Skulle du kunna tänka dig rekommendera Stockholmshem som hyresvärd, %	92	92	92

Aktiviteter 2018
Utveckla en aktivitetsplan, som utgår från PR-strategins fokusområden bostadsbyggande, stadsutveckling och hyresgästinvolvering
Utveckla planeringen för kommunikation vid nyproduktionsprojekt
Fortsatt förbättring av projektkommunikation vid ombyggnad

Pågående utvecklingsprojekt och prioriteringar samt särskilda uppdrag som kommer pågå 2018

För närvarande pågår ett antal större uppdrag/projekt vilka ska genomföras på ett bra och professionellt sätt med rätt resurser.

- **Uppförande av tillfälliga bostäder** – Bolaget har ett uppdrag att uppföra tillfälliga bostäder för personer med uppehållstillstånd efter beställning via SHIS från Stockholms stad. Uppdraget är prioriterat vilket innebär att resurser ska tillsättas i den omfattning som krävs mot bakgrund av de beställningar som görs och de beslut om genomförande som fattas av bolaget.
- **Nytt fastighetssystem** – Införande av nytt fastighetssystem, Fast 2, sker under 2018. Eftersom arbetet med införande är komplext ska frågor som bereds inom bolaget ges högsta prioritet
- **Skärholmen & Stockholmshem 2022** – Om knappt fem år ska Stockholmshems huvudkontor flytta till Skärholmens centrum. Vi ska också samlokalisera huvudkontoret med Teknik och Ombyggnad i Solberga och Distrikt Sydväst. Syftet är att vi i och med flytten ska skapa moderna och välanpassade lokaler som stödjer vår organisation och underlättar vårt processinriktade arbetssätt. Arbetsplatsutvecklingen ska också öka kontaktytorna och utveckla samarbetet mellan olika avdelningar inom alla kontor på bolaget.
- **Fokus Skärholmen** – Stadens utvecklingsprojekt med ambition att över 6 300 nya bostäder ska byggas. Fler bostäder innebär att det dessutom behövs fler förskolor, skolor, mer närservice, mötesplatser och satsningar på parker och grönområden. En viktig målsättning i projektet är att utveckla området med social hållbarhet i fokus.
- **GrowSmarter/uppgrusning Valla torg** – Inom ramen för EU-projektet GrowSmarter ska Valla Torg i Årsta utvecklas till en europeisk förebild för hållbara stadsdelar. Stockholmshem bygger om och byter stammar i sex hus i området och i samband med ombyggnaden tillkommer även smarta teknislösningar som ska minska husens energiförbrukning och utsläppen av växthusgaser. Klart 2019.
- **Stockholmshyra** – Under förutsättning att en överenskommelse nås kommer bolaget under 2018 att behöva inventera sitt bestånd (genom system, besiktning och enkäter) för att skapa underlag för poängsättning. Implementering av det nya systemet kommer i så fall att inledas 2019. Arbetet med Stockholmshyra sker i samarbete med Hyresgästföreningen och övriga bolag.
- **Stockholmshusen** – Stockholmshem fortsätter att arbeta med Stockholmshusen tillsammans med Familjebostäder och Svenska bostäder, samt entreprenörer och förvaltningar.