

Handläggare:  
Susanna Höglund tfn 08-508 29 758

Till  
Koncernstyrelsen

## **Uppföljning av effektivitet inom koncernen Stockholms Stadshus AB år 2012**

### **Koncernledningens förslag till beslut**

Koncernstyrelsen beslutar följande.  
Anmälan av rapporten godkänns.

Irene Svenonius  
VD

### **Sammanfattning**

I Kommunfullmäktiges beslut om budget 2011 med inriktning för 2012-2013, fick koncernledningen i uppdrag att ta fram nya nyckeltal för att mäta bolagens effektivitet.

Utifrån detta uppdrag har antal nya nyckeltal tagits fram inom områdena Ekonomi, Miljö, HR (personal) (*bilaga 1*). I samband med koncernens underlag för budget 2012 redovisades förslag till nyckeltal att följa upp, vilka godkändes av styrelsen.

Årets uppföljning är en inledning av ett fortlöpande arbete och utgår ifrån indikatorer/nyckeltal som bolagen ska inrapportera i det Integrerade Lednings Systemet, ILS. De nyckeltal som samtliga bolag ska redovisa är gemensamma.

Bolagen redovisar, i huvudsak, att verksamheten bedrivs effektivt avseende ekonomiska målsättningar. Investeringsvolymerna hos flera bolag avviker från planerna och koncernledningen anser att det är av yttersta vikt att bolagen fortsätter att arbeta intensivt med att förbättra prognossäkerheten samt utveckla projekt för att kunna parera förskjutningar.

Personalresurser hanteras effektivt och flertalet bolag har en hög nivå avseende personalens Medskapandeindex. Sjukfrånvaron är lägre än kommunfullmäktiges angivna mål om 4,5 %.

Det finns ett par bolag som, även fortsättningsvis, måste arbeta med att främst minska sjukfrånvaron.

Endast Svenska Bostäder och Stockholms Hamn anger att de inte fullt ut ställt erforderliga miljökrav på samtliga relevanta upphandlingar. Båda bolagen anger att orsaken till avvikelserna ska åtgärdas inför kommande år.

Sammantaget redovisar fastighetsbolagen en god måluppfyllelse avseende kvalitetsnyckeltal såsom Produkt, Serviceindex och trygghetsindex, framförallt bostadsbolagen.

Avvikelserna avser främst nyproduktion där målsättningar om påbörjade och färdigställda lägenheter inte uppfyllts. Även underhållsåtgärderna har i flera fall legat något lägre än planerat. Koncernledningen anser att det är av yttersta vikt att bolagen fortsätter att arbeta intensivt med att utveckla nya projekt för att kunna bemöta denna osäkerhet med en ökad volym totalt för att fortsättningsvis kunna uppfylla målen.

Koncernledningen uppmanar bolagen att kontinuerligt se över och anpassa organisationen så att kvalitén i förvaltningen upprätthålls, men driftskostnader minskas till förmån för förbättrade driftnetton.

Sammanfattningsvis anser koncernledningen att 2012 års mätning av effektiviteten genom nya nyckeltal visar på en godtagbar effektivitet i förhållande till uppsatta mål och krav. Inför kommande år blir det värdefullt att följa utvecklingen av nyckeltalen, som ett underlag för utveckling av verksamheten.

## **Bakgrund**

I samband med Kommunfullmäktiges beslut om budget 2011 med inriktning för 2012-2013 fick koncernledningen i uppdrag att ta fram nya nyckeltal för att mäta bolagens effektivitet. Målet med detta projekt är att ta fram ett begränsat antal nyckeltal, som på ett bra sätt återspeglar och driver effektiviteten inom centrala områden och som kan användas i den löpande uppföljningen av verksamheterna i koncernen.

Uppdraget med att ta fram dessa nyckeltal har utgått från en sammanställning av ”Best Practice” inom centrala områden för verksamheterna. Arbetet har genomförts i samarbete med bolagen för att utveckla på effektivitetsmåten och mätmetoderna. Syftet är att få en relevant jämförelse med den privata marknaden och andra jämförbara kommunala verksamheter.

Utifrån detta arbete har antal nya nyckeltal tagits fram inom områdena Ekonomi, Miljö, HR (personal) (*bilaga 1*). I samband med koncernens underlag för budget 2012 redovisades förslag till nyckeltal att följa upp, vilka godkändes av styrelsen.

För år 2012 följs nyckeltalen upp av samtliga bolag inom ramen för ILS. Därutöver har även ett antal nyckeltal för fastigheter som appliceras på fastighetsbolagen fastställts. För de föreslagna nyckeltalen avseende IT, pågår arbete centralt avseende definitioner och underlag för utvärdering och målvärde. Därför föreslås att dessa implementeras först i nästkommande års budget.

Samtliga 16 dotterbolag ingår i mätningen och bolagen har själva inrapporterat och kommenterat datamaterialet (*bilaga 2*).

## Ärendet

Årets uppföljning är en inledning av ett fortlöpande arbete och utgår ifrån indikatorer/nyckeltal som bolagen ska inrapportera i det Integrerade Lednings Systemet, ILS. De nyckeltal som samtliga bolag ska redovisa är gemensamma. Därutöver har bolagen möjlighet att komplettera med bolagsspecifika nyckeltal för att i ge en mer mångfacetterad bild av effektiviteten i bolaget.

Jämförelsen mellan bolagen är mindre intressant, förutom mellan bolag med liknande verksamhet såsom bostadsbolagen., Detta på grund av att dotterbolagens verksamheter har olika inriktningar, uppdrag och förutsättningar, vilket gör att det i vissa fall är svårt att direkt jämföra bolagen sinsemellan. I respektive bolags rapport redovisas hur effektivt bolagen uppfyllt de mål som åsatts dem och kommentarer kring trender och avvikelser 2012.

Följande gemensamma nyckeltal redovisas på koncernnivå i rapporten:

### *Ekonomi*

- Avvikelse investeringsbudget i procent
- Avkastning på totalt kapital i procent
- Rörelseresultat i procent av omsättning

### *Personal/HR*

- Aktivt Medskapande Index
- Sjukfrånvaro i procent
- Medelantal anställda

### *Miljö*

- Andel relevanta upphandlingar av varor och tjänster där krav ställts på att miljö- och hälsofarliga ämnen inte ingår

### *Fastigheter (gäller endast fastighetsbolagen)*

- Antal påbörjade bostäder
- Antal färdigställda
- Antal ombildade lägenheter
- Produktindex
- Serviceindex
- Avkastning på justerat eget kapital
- Driftnetto/kvm/år

Bolagens redovisningar visar sammanfattningsvis enligt nedan. Om majoriteten av nyckeltal är uppfyllda anges att verksamheten bedrivs effektivt utifrån angivna mål.

<b>Bolag</b>	<b>Ekonomi</b>	<b>HR</b>	<b>Miljö</b>	<b>Fastighet</b>
<b>AB Svenska Bostäder</b>	Effektiv	Effektiv	Effektiv	Effektiv
<b>AB Stockholmshem</b>	Delvis effektiv	Effektiv	Delvis effektiv	Delvis effektiv
<b>AB Familjebostäder</b>	Effektiv	Effektiv	Effektiv	Delvis effektiv
<b>Micasa</b>	Delvis effektiv	Effektiv	Effektiv	Effektiv

<b>SISAB</b>	Delvis effektiv	Effektiv	Effektiv	Delvis effektiv
<b>S:t Erik Markutveckling</b>	Effektiv	Effektiv	Effektiv	Delvis effektiv
<b>Stockholms Hamnar</b>	Effektiv	Effektiv	Delvis effektiv	Ej relevant nyckeltal
<b>AB Stockholm Parkering</b>	Effektiv	Effektiv	Effektiv	Ej relevant nyckeltal
<b>Stockholm Vatten</b>	Delvis effektiv	Effektiv	Effektiv	Ej relevant nyckeltal
<b>SGA</b>	Effektiv	Effektiv	Effektiv	Ej relevant nyckeltal
<b>Stokab</b>	Effektiv	Effektiv	Effektiv	Ej relevant nyckeltal
<b>SBR</b>	Effektiv	Effektiv	Effektiv	Ej relevant nyckeltal
<b>Stockholms Stadsteater</b>	Effektiv	Delvis effektiv	Effektiv	Ej relevant nyckeltal
<b>Stockholms Stads Bostadsförmedling AB</b>	Effektiv	Delvis effektiv	Effektiv	Ej relevant nyckeltal
<b>S:t Erik Försäkring</b>	Effektiv	Effektiv	Effektiv	Ej relevant nyckeltal
<b>S:t Erik Liv</b>	Effektiv	Effektiv	Effektiv	Ej relevant nyckeltal

### ***AB Svenska Bostäder***

Rörelseresultatet blev lägre än målsättningen och sjukfrånvaron något högre. Medskapandeindex uppgår dock till höga 84 %.

EN relativt stor andel upphandlingar har saknat miljökrav men det avser tekniska konsulttjänster, som generellt har en relativt begränsad påverkan. Upphandlingarna avseende byggtreprenader har till 100 % sådana krav.

Antalet påbörjade lägenheter och driftnettot är lägre än målsättningen, men produkt-serviceindex och avkastning på totalt kapital överträffar målsättningen.

### ***AB Stockholmshem***

Bolaget har en mindre avvikelse avseende avkastning på totalt kapital (0,1 % avvikelse) och rörelseresultat i procent av omsättningen.

Stockholmshem har en god nivå avseende nyckeltalen för HR, men sjukfrånvaron har under året varit något högre än målsättningen till följd av både mer kort- och långvarig sjukfrånvaro p.g.a. olyckor på fritiden.

Antalet påbörjade bostäder var lägre än målsättningen liksom avkastning på justerat eget kapital och driftnetto/kvm/år.

### ***AB Familjebostäder***

Bolaget har en mindre avvikelse avseende investeringar, men redovisar avsevärt högre resultat och högre avkastning genom främst realisationsvinster.

Nyproduktionen uppnår inte målsättningen. Service och produktindex avseende förvaltningen ligger på höga ca 80 %.

#### ***Micasa Fastigheter i Stockholm AB***

På grund av förskjutningar i ombyggnadsprojekt har Micasa en större avvikelse avseende investeringsvolymen.

Nyckeltalen för fastigheter och personal överträffar målsättningen.

Energianvändningen har inte minskat i den utsträckning som förväntats på grund av vissa driftsproblem avseende installationer.

#### ***SISAB***

SISAB redovisar viss avvikelse avseende avkastnings- och resultatkrav på grund av sex månaders förskjutning av införandet av det nya ramavtalet. Sjukfrånvaron har varit något högre än målsättningen, men minskat sedan 2011. Avseende fastigheterna så har bolaget ett något lägre produktindex och serviceindex, jämfört med målsättningen. Avvikelsen är dock liten.

SISAB redovisar en ambitiös komplettering av bolagsspecifika nyckeltal som Ekonomi fastighet, HR och Miljö. Dessa anger att 20 av 29 nyckeltal uppfyller uppsatta målsättningar.

#### ***SGA Fastigheter***

Bolaget uppfyller alla mål förutom avseende förskjutningar i investeringsplanen, främst för Tele2 Arena.

Nyckeltalen avseende personal pekar på mycket höga värden avseende AMI (92) och en obefintlig sjukfrånvaro (0,5 %).

#### ***S:t Erik Markutveckling***

Bolaget har en god måluppfyllelse generellt och avviker bara något avseende serviceindex i fastighetsförvaltningen.

#### ***AB Stockholm Parkering***

Bolaget överträffar avkastnings- och resultatkrav, men avviker något avseende investeringsvolymerna på grund av förskjutningar.

I övrigt redovisar bolaget en låg sjukfrånvaro, dock något ökande sedan 2011 och överträffar målet om medelantal anställda.

#### ***Stokab***

Bolaget uppfyller samtliga mål och har en god lönsamhet i verksamheten, låg sjukfrånvaro (2 %) och anpassar personalstyrkan efter lägre investering och utbyggnadsvolymer.

#### ***Stockholms Stadsteater***

Nyckeltalen avseende personal pekar på en något högre sjukfrånvaro och något högre antal anställda, jämfört med årets målsättning. Verksamheten har dock överträffat målsättningen med 30 % (467) fler föreställningar och 20 % högre biljettintäkter.

**Stockholms Stads Bostadsförmedling AB**

Bostadsförmedlingen har haft en högre sjukfrånvaro, jämfört med målsättningen. Den har dock minskat sedan 2011 och under 2012 infördes en handlingsplan för hälso- och friskvårdsarbete samt nya rutiner för att minska sjukfrånvaro.

**AB Stockholms Hamnar**

Stockholms Hamnar överträffar målsättningen avseende avkastning och rörelseresultat i förhållande till omsättningen. Investeringsnivån avviker på grund av förskjutningar i de tre mycket stora projekt som bolaget driver och där tiden för tillståndsprocesserna har varit svår att bedöma.

Under 2012 har en upphandling inte ställt relevanta krav på leverantörerna, men efter detta har miljöenheten på bolaget förstärkts inför 2013.

**Stockholm Vatten**

Bolaget har god måluppfyllelse med bra utfall främst avseende HR, låg sjukfrånvaro 2,7 % och ett medskapandeindex på 78%. Avvikelse beror på förskjutningar avseende investeringsbudgeten, vilken dock minskat avsevärt sedan tidigare år.

**Stockholm Business Region**

Bolaget uppfyller alla krav och målsättning förutom en avvikelse avseende investeringarna. Avvikelsen avser dock endast 500 tkr, vilket kan betraktas som marginellt i kommunkoncernsammanhang och avser endast anskaffning av inventarier.

**Bolagsspecifika indikatorer - Fastighetsbolag**

Avseende stadens fastighetsbolag har ett antal fastighetsrelaterade nyckeltal tagits fram för att mäta hur effektivt bolagen genomför sitt uppdrag att förvalta stadens fastigheter.

Följande nyckeltal är gemensamma för bolagen;

- Driftskostnad/kvm/år
- Underhållskostnad/kvm/år
- Direktavkastning (driftnetto/marknadsvärde)
- Marknadsvärde/kvm
- Kvm/anställd
- Trygghetsindex
- Rent-och snyggtindex

Bolag	Antal uppfyllda	Antal delvis uppfyllda	Ej uppfyllda	Kommentar
<b>AB Svenska Bostäder</b>	6	1		Direktavkastning 0,4 % lägre än målsättning.
<b>AB Stockholmshem</b>	5	2		Driftskostnad högre än målsättning och underhåll lägre.

<b>AB Familjebostäder</b>	5	2		Lägre utfall avseende antal kvm/per anställd och underhåll än målsättning.
<b>Micasa Fastigheter</b>	5	1	1	Lägre trygghetsindex och underhåll jämfört med målsättning.
<b>SISAB</b>	6		1	Rent- och snyggtindex ej uppfyllt
<b>St Erik Markutveckling *</b>	3	1	1	Något lägre rent- och snyggtindex och underhållskostnad jämfört med mål.

\*St Erik Markutveckling redovisar inte trygghetsindex då de enbart förvaltar kommersiella fastigheter och inte heller antal kvm/anställd genom att förvaltning utförs av anlitad entreprenör.

### Ärendets beredning

Ärendet har beretts av Stockholms Stadshus AB.

### Koncernledningens synpunkter

#### *Ekonomi*

Bolagen redovisar i huvudsak att verksamheten bedrivs effektivt utifrån angivna målsättningar. Flera bolag anger dock att målsättningen avseende investeringsvolymen avviker från planerna. Hos flertalet bolag beror detta på omständigheter som bolagen inte själva råder över; överklaganden av detaljplaner, beställningar från större hyresgäster m.m.

Koncernledningen anser att det är av yttersta vikt att bolagen fortsätter att arbeta intensivt med att förbättra prognossäkerheten samt utveckla projekt för att kunna parera eventuella förskjutningar för att fortsättningsvis kunna verkställa investeringsplanerna.

#### *Personal*

Flertalet bolag har en hög nivå avseende personalens Medskapandeindex (75-92).

Sjukfrånvaron är lägre än kommunfullmäktiges angivna mål om 4,5 % hos samtliga bolag, förutom SISAB och Bostadsförmedlingen, som ligger något däröver.

Generellt anser koncernledningen att bolagen kan påvisa ett bra arbete med personalfrågor och ett gott resultat avseende personalens syn på sin arbetssituation samt låga sjuktal. Det finns dock ett par bolag som även fortsättningsvis måste arbeta med dessa frågor för att förbättra situationen.

#### *Miljö*

Endast Svenska Bostäder och Stockholms Hamn anger att de inte fullt ut ställt erforderliga miljökrav på samtliga relevanta upphandlingar. Orsaken till avvikelserna anger de båda ska åtgärdas inför kommande år.

Koncernledningen anser att bolagen genomfört ett bra arbete med att implementera kraven i stadens miljöprogram och att de ställer rutinmässigt höga krav på sina underleverantörer av både tjänster, entreprenader och byggprojekt.

### **Fastigheter**

Sammantaget redovisar fastighetsbolagen en god måluppfyllelse avseende kvalitetsnyckeltal såsom Produkt, Serviceindex och trygghetsindex, framförallt bostadsbolagen.

Avvikelserna avser främst nyproduktion där målsättningar om påbörjade och färdigställda lägenheter inte uppfyllts. Även underhållsåtgärderna har i flera fall legat något lägre än planerat. Koncernledningen anser att det är av yttersta vikt att bolagen fortsätter att arbeta intensivt med att utveckla nya projekt för att kunna möta denna osäkerhet med en ökad volym totalt för att fortsättningsvis kunna uppfylla målen.

Personaltätheten i förhållande till volymen fastigheter varierar mellan ca 5 500 kvm/anställd (Familjebostäder) till ca 13 000 kvm/anställd (Micasa). Variationen kan delvis förklaras av andel köpta tjänster i förvaltningen, vilken är högre hos Micasa. Det är värt att notera att de tre bostadsbolagen redovisar en variation mellan 7 800 kvm/anställd (Svenska Bostäder) till Familjebostäders nivå om 5 500 kvm/anställd. En ytterlighet avseende andel köpta tjänster är St Erik Markutveckling som använder extern personal för all förvaltning och redovisar ett nyckeltal om 52 000 kvm/heltidsanställd.

Koncernledningen uppmanar bolagen att kontinuerligt se över organisationen efter variationer i volymer, så att kvalitén i förvaltningen upprätthålls, men driftskostnader minskas till förmån för förbättrade driftnetton.

Sammanfattningsvis anser koncernledningen att 2012 års mätning av effektiviteten genom nya nyckeltal visar på en godtagbar effektivitet i förhållande till uppsatta mål och krav. Inför kommande år kommer det bli ytterligare värdefullt att följa utvecklingen av nyckeltalen som ett underlag för utveckling av verksamheten.

### **Bilagor**

1. Nyckeltal för mätning av effektivitet
2. Koncernbolagens rapporter 2012