

**AFFÄRSPLAN**

**STOCKHOLMSHEM**

**2006**

<b>1. AFFÄRSIDÉ OCH VISION .....</b>	<b>3</b>
AFFÄRSIDÉ.....	3
VISION .....	3
<b>2. ÄGARDIREKTIV .....</b>	<b>4</b>
2.1 KOMMUNFULLMÄKTIGES INRIKTNINGSMÅL.....	4
2.2 STADSÖVERGRIPANDE FRÅGOR .....	5
2.3 MÅL OCH UPPGIFTER FÖR DOTTERBOLAGEN .....	5
2.4 MÅL OCH UPPGIFTER FÖR BOSTADSBOLAGEN .....	6
2.5 MÅL OCH UPPGIFTER FÖR STOCKHOLMSHEM .....	7
2.6 UTVECKLINGSDIREKTIV 2006 - 2008 FÖR STOCKHOLMSHEM.....	7
<b>3. OMVÄRLDSANALYS.....</b>	<b>8</b>
3.1 MARKNADSSITUATIONEN.....	8
3.2 BOSTADSMARKNADEN .....	8
3.3 HYRESSÄTTNING .....	9
3.4 KONKURRENT- OCH KUNDANALYS .....	10
3.5 BUDGETPROPOSITIONEN.....	10
3.6 LAGAR OCH REGLER.....	11
<b>4. VERKSAMHETSANALYS.....</b>	<b>12</b>
4.1 KUNDPERSPEKTIVET .....	12
4.2 PRODUKT- OCH TJÄNSTE-PERSPEKTIVET .....	13
4.3 MEDARBETARPERSPEKTIVET .....	13
4.4 EKONOMIPERSPEKTIVET.....	14
<b>5. ÖVERGRIPANDE FÖRBÄTTRINGSÅTGÄRDER.....</b>	<b>16</b>
<b>6. STYRANDE DOKUMENT .....</b>	<b>17</b>
<b>7. ORGANISATION &amp; ARBETSFÖRDELNING .....</b>	<b>18</b>
<b>8. STRATEGIER.....</b>	<b>20</b>
<b>9. FÖRETAGSÖVERGRIPANDE MÅL .....</b>	<b>22</b>
<b>10. PLANERINGS- OCH UPPFÖLJNINGSPROCESSEN .....</b>	<b>23</b>

# 1. AFFÄRSIDÉ OCH VISION

*Affärsidén beskriver det övergripande syftet och målet med företagets verksamhet. Visionen beskriver på längre sikt ett önskvärt framtida tillstånd för företaget.*

## Affärsidé

Stockholmshem ska:

- Äga och hyra ut bostäder 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.

## Vision

Stockholmshems verksamhet ska kännetecknas av långsiktighet, kvalitet och god ekonomi med inriktningen att

- Som *hyresvärd* vara det bästa alternativet för bostadshyresgäster i Stockholm.
- För *ägarna* framstå som det bästa bostadsbolaget.
- Som *arbetsgivare* betraktas som det mest attraktiva företaget inom bostadssektorn.

Kort sagt vara ”BÄST I KLASSEN”

## 2. ÄGARDIREKTIV

*Ägarna ställer vissa krav på oss och formulerar övergripande viljeinriktningar för vår verksamhet.*

### 2.1 Kommunfullmäktiges inriktningsmål<sup>1</sup>

#### Förbättra välfärden och de kommunala verksamheterna

- Barns och ungdomars villkor i Stockholm ska förbättras utifrån en helhetssyn på deras vardag och möjligheten att påverka denna.
- Staden ska ha en bra omsorg, vård och service för äldre, funktionshindrade och människor i utsatta situationer. som bygger på delaktighet, inflytande och respekt för den enskilde individen oavsett var i staden man bor.
- Kompetensförsörjningen ska säkras och goda möjligheter till kompetensutveckling erbjudas medarbetarna.

#### Bygga bostäder och utveckla Stockholm

- Nya bostäder som alla kan efterfråga ska byggas.
- Staden ska verka för en väl fungerande arbetsmarknad, goda förutsättningar för näringslivet, utveckling av trafiksystemen samt att regionens betydelse stärks

#### Göra Stockholm till en ekologiskt hållbar storstad

- Stadens mark- och vattenområden ska användas så att natur- och rekreationsvärden långsiktigt tryggas genom minimering och rening av utsläpp samt sanering av förorenade områden
- Miljöarbetet ska stärkas på lokal och central nivå genom att miljöprogrammets sex mål är vägledande vid alla beslut i nämnder och bolagsstyrelser

#### Bryta segregationen och fördjupa demokratin

- Skapa förutsättningar för ökad hållbar tillväxt och ekonomisk utveckling genom insatser i ytterstaden som rör boende och bostadsförsörjning, nya arbetsplatser och goda näringslivsvillkor samt fysisk och elektronisk infrastruktur.
- Minska skillnaderna mellan olika delar av staden avseende sysselsättnings- och utbildningsnivåer, hälsa, trygghet och trivsel samt tillgång till service, kultur och fritidsaktiviteter.
- Metoder ska utvecklas inom stadens alla verksamheter i syfte att synliggöra, motverka och bryta fördomar, rasism och diskriminerande strukturer.

#### Ta ansvar för ekonomin

- Staden ska ta ett aktivt ansvar för ekonomin genom höga krav på budgethållning, en effektiv användning av resurserna samt en i övrigt god ekonomisk hushållning.
- Nämnder och styrelser ska bedriva ett aktivt utvecklingsarbete med fokus på sina kärnverksamheter.

Inriktningsmålen utgör grunden för planering och uppföljning av stadens verksamheter enligt ILS- det Integrerade systemet för Ledning och Styrning i staden. Varje bolag ska formulera hur de övergripande inriktningsmålen ska genomföras.

<sup>1</sup> Budget 2006 för Stockholms stad och inriktning för 2007 och 2008 samt utvecklingsdirektiv 2006-2008 för koncernen Stockholms stadshus AB.

## 2.2 Stadsövergripande frågor<sup>2</sup>

Inom parantes anges *ansvarig* inom Stockholms hem för planering, genomförande och uppföljning av åtgärder.

### Allmänt

- Tillämpa ILS och stadens kvalitetsstrategi (VD)
- Begränsa och aktualitetspröva antalet styrdokument samt koppla dem till budget. (VD)
- Mångfalds- och jämställdhetsplaner ska fungera som verktyg för att nå de övergripande målen för stadens integrationsarbete. (Personalchef)
- Utveckla metoder för att synliggöra, motverka och bryta fördomar, rasism och diskriminerande strukturer (Personalchef, Förvaltningschef)
- Medverka i arbetet att skapa förutsättningar för ökad hållbar tillväxt och ekonomisk utveckling i hela staden genom insatser i ytterstaden som rör boende och bostadsförsörjning, nya arbetsplatser och goda näringslivsvillkor samt fysisk och elektronisk infrastruktur (Förvaltningschef)
- Medverka i arbetet att minska skillnader mellan olika delar av staden avseende sysselsättnings- och utbildningsnivåer, hälsa, trygghet och trivsel samt tillgång till service, kultur och fritidsaktiviteter (VD)
- Planera och genomföra insatser i enlighet med de uppdrag som ges i riktlinjerna för Stadsdelsförnyelsen (Förvaltningschef)
- Ta ansvar för tillgänglighet och bemötande på olika nivåer för att uppnå målet att vara världens mest tillgängliga huvudstad år 2010 (Byggchef)
- Det handikappolitiska programmet ska införas i verksamheten och planerade åtaganden ska anges i verksamhetsplanen för 2006. Åtagandena ska innebära en

kartläggning av de totala behoven och vara kostnadsberäknade. (VD)

- IT-frågorna ska vara en ledningsfråga för samtliga nämnder och bolag i enlighet med stadens e-strategi (IT-chef)
- Tillsammans med brand- och räddningsnämnden ta fram åtgärder och organisation för eventuella krissituationer. (IT-chef)

### Upphandling och miljö

- Tillämpa antidiskrimineringsklausulen vid stadens upphandlingar
- Använda och vidareutveckla miljökriterier vid upphandling (VD)
- Stadens miljöledningssystem ska ingå i ILS (VD)
- Miljöprogrammet för 2002-2006 är det stadsövergripande styrdokumentet som anger inriktningen för stadens miljöarbete. (VD)

### Personal och medarbetare

- Arbeta med insatser för att skapa arbetsmiljömässigt hållbara arbetsplatser samt ge medarbetare ökade möjligheter till inflytande över sin arbetstid. (Personalchef)
- Ett aktivt jämställdhets- och mångfaldstänkande är ett måste vid nya rekryteringar. Målet är att sammansättningen av medarbetare ska spegla stadens mångfald. (Personalchef)
- Fortsätta arbetet med att minska sjukfrånvaron. (Personalchef)
- Fortsätta satsningar på chefs- och ledarutveckling (Personalchef)

## 2.3 Mål och uppgifter för dotterbolagen

Bolagen ska:

- Arbeta enligt stadens allmänna riktlinjer och policies (VD)
- Bibehålla tillgångarna i reala termer och ge en rimlig avkastning (VD)

<sup>2</sup> Förslag till långsiktig inriktning för koncernen Stadshus AB 2006-2008, 050418

- Bedriva ett kontinuerligt utvecklings-, effektiviserings- och kvalitetssäkringsarbete (VD)
- Utveckla dialogen sinsemellan och utveckla formerna för samverkan med näringslivet (VD)
- Implementera IT som ledningsfråga (VD)
- Minska administrations- och indirekta produktionskostnader under år 2006 jämfört med 2005. (VD)

## 2.4 Mål och uppgifter för bostadsbolagen

- Bostadsbolagen ska vara livskraftiga och ekonomiskt starka föregångare och leda utvecklingen mot framtidens boende (VD)
- Bostadsbolagen ska aktivt och kraftfullt verka för att sänka bygg- och driftkostnaderna. (*Byggchef*)
- Tillgång till en god bostad ska finnas för alla, oavsett ekonomiska eller sociala resurser. För att garantera att alla människor får tillgång till en bostad av god standard och till en rimlig kostnad måste affärsmässighet och socialt ansvar gå hand i hand. (*Byggchef*)
- Bostadsbolagen har ett ansvar att inte endast se till enskilda fastigheter utan till vad hela området behöver. Som allmännyttiga bostadsbolag ska bostadsbolagen spela en pådrivande roll för att utveckla boendeinflytandet och människors möjlighet att påverka sitt boende samt arbeta med självförvaltning, kollektivboende och kooperativ hyresrätt. (*Förvaltningschef*)
- Allmännyttan ska, genom förebyggande arbete för att minska antalet vräkningar och avhysningar, ta ansvar för att inte människor utesluts från boende. (*Marknadschef*)
- Bostadsbolagen har ett särskilt ansvar för att uppfylla stadens behov av försöks- och träningslägenheter, vilka i möjligaste

mån också bör spridas över staden. (*Marknadschef*)

Gemensamt ska bostadsbolagen:

- Bidra till Stockholms försörjning av billiga och bra bostäder. Under mandatperioden ska bostadsbolagen bygga minst 8 000 bostäder (VD)
- Leverera försöks- och träningslägenheter till Stockholms Stads Bostadsförmedling AB med utgångspunkt från de behov som efterfrågas från stadsdelsnämnderna och socialtjänstnämnden. (*Marknadschef*)
- Samverka med Stockholms stadshus AB i tre bolagsspecifika utredningar avseende möjligheten för dessa bolag att ta ett utökat ansvar när det gäller att åstadkomma en positiv social och ekonomisk utveckling i vissa eftersatta stadsdelar i enlighet med de direktiv som kommunstyrelsen fastställer. (VD)
- Bidra till de boendes möjligheter att ta ansvar genom samarbete med de boende kring underhåll och förvaltning (*Förvaltningschef*)
- Bidra till utvecklingen av ett ekologiskt hållbart samhälle (VD)
- Stärka sin byggherrekompetens samt arbeta för att ta fram upphandlingsformer och produktionsmetoder som leder till lägre byggkostnader (*Byggchef*)
- Anta en policy med syfte att minska antalet avhysningar och vräkningar (*Marknadschef*)
- Tillämpa integrations- och genusperspektiv i nyproduktion och förvaltning (*Byggchef*)
- Delta i Stadsdelsförnyelsen och i övrigt ta fram förslag till förnyelse av slitna bostadsområden (*Förvaltningschef*)
- Samarbeta med övriga berörda kommunala bolag och fastighets- och saluhallsnämnden för riktade satsningar på underhåll, trygghet och säkerhet (*Förvaltningschef*)

- Utveckla system för att få bort otillåtna andrahandsuthyrningar (*Marknadschef*)
- Undersöka möjligheten att utveckla fastighetsbeståndet genom förvärv av fastigheter på affärsmässig grund (VD)
- Tillsammans med Centrumkompaniet delta i framtagandet av lämpliga lokaler för lågprisbutiker (*Marknadschef*)
- Tillsammans med Stockholms stadshus AB, Centrumkompaniet, kommunstyrelsen och fastighets- och saluhallsnämnden utreda förutsättningar för en överföring av ytterligare kommersiella fastigheter till Centrumkompaniet. (VD)
- Vidareutveckla miljöarbetet och prioritera fastighetsnära källsortering (*Förvaltningschef*)
- Tillsammans med Stokab fullfölja utbyggnaden av IT-nät till samtliga fastigheter (*IT-chef*)
- Bistå Stiftelsen Hotellhem i dess verksamhet (*Marknadschef*)
- Fortsätta miljöarbetet och försvara miljöcertifikatet (VD)
- Fortsätta arbetet med att vidareutveckla kvalitet och service i samspel med hyresgästerna (VD)
- Utveckla fastighetsbeståndet genom förvärv av fastigheter, på affärsmässig grund, i stadsdelar med låg andel allmännyttiga bostäder (VD)
- Rationalisera och effektivisera verksamheten (*Alla chefer*)
- Genom bl a fortsatta effektiviseringar nå följande resultat efter finansnetto (VD):  
År 2006 129 Mkr  
År 2007 150 Mkr  
År 2008 200 Mkr

## 2.5 Mål och uppgifter för Stockholmshem

Stockholmshems huvuduppgift är att långsiktigt äga och förvalta hyresbostäder med geografisk koncentration till Stockholms stad. Bolaget ska skapa bästa möjliga förhållanden för sina hyresgäster så att långa och goda hyresgästrelationer bevaras. Förvaltningen ska ge en långsiktig värdetillväxt.

## 2.6 Utvecklingsdirektiv 2006 - 2008 för Stockholmshem

Fokus för perioden blir att genomföra investeringsprogrammet med en ökad nyproduktion och ombyggnad av det äldre beståndet.

Bolaget ska:

- Uppnä en nyproduktion på minst 500 lägenheter per år. (VD)

## 3. OMVÄRLDSANALYS

*I följande avsnitt redogörs det för hur vår omvärld ser ut och vilka faktorer och förändringar som påverkar oss.*

### 3.1 Marknadssituationen

#### Svensk ekonomi

Den svenska ekonomin fortsätter, efter en svag inledning på året, att utvecklas positivt, med en prognostiserad ökning av BNP på 2,4 procent i år och strax under tre procent såväl 2006 som 2007. Förutsättningarna för en fortsatt uppgång är gynnsamma, med fortsatt låga räntor, ökande disponibla inkomster, högt sparande och en arbetsmarknad som ser ut att bli bättre.<sup>3</sup>

Dagens höga oljepris kan, om det blir varaktigt, bromsa tillväxten, och således ge utslag på hushållens köpkraft.

	2003	2004	2005	2006	2007
BNP (marknadspris)	1,5	3,6	2,4	2,9	2,9
Sysselsättningsgrad	77,6	77,0	76,5	76,5	76,9
Öppen arbetslöshet	5,3	6,0	5,8	5,4	5,2
KPI, dec-dec	1,3	0,4	0,7	1,5	2,3
Reporänta	2,8	2,0	1,5	2,3	3,5
Tioårig statsobränta	4,9	3,9	3,4	4,3	4,7

Källa: Konjunkturinstitutet

Trots hög tillväxt har den starka produktivitetstillväxt som varit de senaste åren lett till en svag arbetsmarknad. Sysselsättningen bedöms däremot öka framöver, ungefär med en halv procent 2005 och en procent 2006. Regioner med relativt många småföretag och som ligger i storstädernas periferi fortsätter ur sysselsättningsynpunkt att utvecklas bättre än övriga landet.

Läget i byggsektorn är fortfarande gott och företagen redovisar ett fortsatt ökat byggande, stigande orderingång och nyrekryteringar. Branschen räknar med fortsatt tillväxt de närmaste månaderna, men

<sup>3</sup> Konjunkturläget augusti, Konjunkturinstitutet, 050831

andelen företag som förutser ett ökat byggande är lägre än tidigare.<sup>4</sup>

#### Konjunkturen i Stockholm

Tillväxten ökar i Stockholm. Inom flertalet branscher har tillväxttakten tilltagit, med tjänstesektorn som draglok. Denna positiva vändning avspeglas på arbetsmarknaden där efterfrågan på arbetskraft nu ökar. Arbetslösheten ligger dock fortfarande på en hög nivå på 4,8 procent<sup>5</sup> och har bara minskat nämnvärt sedan 2004. Nyföretagandet fortsätter också att öka och företagskonkurserna att minska.<sup>6</sup>

### 3.2 Bostadsmarknaden

#### Stockholms bostadsutbud

Vid tredje kvartalets utgång pågick nybyggnation av 4590 bostäder, varav 1430 i kommunala hyresrätter. 520 nya bostäder färdigställdes, varav 125 i kommunala hyresrätter.

Under de senaste fyra kvartalen har cirka 3200 nya bostäder påbörjats i Stockholms stad. Jämfört med motsvarande period 2003/2004 har bostadsbyggandet i staden ökat med närmare 50 procent.<sup>7</sup>

Prognosen för bostadsbyggandet i Stockholms län som bygger på antal bygglovsbeslut säger att det kommer påbörjas omkring 12 000 nya lägenheter under 2005, där drygt hälften avser Stockholms stad. För 2006 förväntas cirka 14 000 bostäder påbörjas och 6000 av dessa i Stockholms stad. Bostadsrätter står för en

<sup>4</sup> KI, Konjunkturbarometern aug 2005

<sup>5</sup> Arbetsmarknadsstyrelsen aug 2005

<sup>6</sup> Näringslivskontoret, Stockholmskonjunkturen aug 2005

<sup>7</sup> USK, Bostadsbyggandet 3:e kvartalet 2005

stor del av ökningen, men byggandet av hyresrätter fortsätter också att öka.<sup>8</sup>

### Byggekostnader

Kostnaden för mark är den enskilt största delen av kostnader som direkt kan påverkas av kommuner vid bostadsbyggande. Markkostnaderna har i många kommuner ökat betydligt de senare åren, vilket hämmar byggandet av bostäder och delvis bidragit till bostadsbrist.<sup>9</sup>

### Efterfrågan

Antalet personer i kö fortsätter att öka och likaså gör förmedlade lägenheter. Nyproducerade lägenheter börjar nu förmedlas hos bostadsförmedlingen, vilket fått fler att ställa sig i kö samt även bidragit till att det är lättare att få en lägenhet. Men de lägenheter som går att få relativt omgående är i regel nybyggda lägenheter med en därför relativt hög hyra.

Trots en mycket lång bostadskö, cirka 130 000 personer i oktober, finns en viss osäkerhet hur det kommer att bli 2006 och 2007 när många nyproducerade lägenheter är färdigställda. Omflyttningen i hyreshus är i genomsnitt cirka nio procent, medan den i nybyggda hus ligger omkring 20 procent.

### Befolkning

Stockholms befolkning ökade under första halvåret 2005 med 1700 personer och uppgick till 766 700 personer. Ökningen beror enbart på ett födelseöverskott på 1900 personer. Det var något fler personer som flyttade från Stockholm än som flyttade dit, och störst var utflyttningen till Stockholms län. Från övriga landet hade Stockholm ett positivt flyttningsnetto.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Boverket, Boverkets indikationer maj 2005

<sup>9</sup> Boverket, 050727

<sup>10</sup> USK, 050912

## 3.3 Hyressättning

Hyrorna i allmännyttiga bostadsbolag ska enligt gällande lagstiftning, spegla bostadskonsumenternas allmänna värderingar och behov.

Under 2003 tog Hyreskommittén i Stockholm fram ett förslag på hur hyresstrukturen kan tänkas se ut i olika bostadsområden och för olika hustyper (exkl. nyproduktionshyror). Syftet är att nå ett väl fungerande hyressättningsystem som ska trygga hyresrättens framtid. Förslaget sammanfattades i följande matris.

Hustyp och läge	Innerstad 100 %	Inre ytterstad -10 %	Yttre ytterstad -20-25 %
Sekelskifte före 1920	110	99	83-88
Klassicism 1920	110	99	83-88
Funktionalism 1930-1940	100	90	75-80
Folkhemmet 1940-1950	100	90	75-80
Grannskapet 1950-1960	95	85	71-76
Storskalighet 1960-1970	90	81	68-72
Kvartersstaden 1970-1990	105	95	79-84
Nymodernism 1990-	110	99	83-88

En hyressättningsutredning tillsattes under 2003 med syftet att se över vissa delar i hyreslagsstiftningen. De förändringar som utredningen föreslår är följande:<sup>11</sup>

- Nyproduktionshyrorna ska inte kunna prövas under en period av tio år i de fall då hyrorna bestäms genom avtal mellan fastighetsägaren och en hyresgästorganisation

<sup>11</sup> SABO, Sammanfattning hyressättningsutredningen 040915

- Ett system som möjliggör skilda hyresnivåer för likvärdiga lägenheter beroende på om hyresgästen är befintlig eller nyinflyttad.
- Vid bruksvärdesprövning ska hänsyn tas till tillval/frånval enligt självkostnadsprincipen, d v s en kollektivt förhandlad prislista.
- Hyresnämnden ska få en ökad skyldighet att motivera sina beslut vid bruksvärdesprövning.

Under slutet av 2004 remissbehandlades lagförslagen och uppfattningen bland SABO-företagen var mestadels positiv. Under SABO:s kongress framkom att utredningens förslag om differentierade hyresnivåer (punkt 2) inte kommer att finna någon plats i den proposition som nu förbereds. Reglerna bör träda i kraft till 2007.

### 3.4 Konkurrent- och kundanalys

På den marknad Stockholmshem konkurrerar på finns andra kommunala bostadsbolag, privata hyresvärdar samt andra upplåtelseformer som kooperativa hyresföreningar och bostadsrättsföreningar. Bostadsrätter är idag en större konkurrent än tidigare, på grund av dagens låga räntor och goda lånemöjligheter.

Stockholmshem har under ett antal år använt sig av Fastighetsbarometerns Nöjd-Kund-Index. 2005 genomförs undersökningen för sista gången, då inga andra bostadsföretag deltog. Att kunna jämföra sig med andra bostadsföretag är ett viktigt kriterium vid val av undersökning, och därför har alternativa enkäter undersökts. Det finns även krav från koncernens sida att de tre systerbolagen i Stockholm bör använda sig av metoder för mätning av kundrelationer som möjliggör jämförelser mellan bolagen. Både Svenska Bostäder och Familjebostäder samarbetar idag med AktivBo vilket var en stark faktor till valet att anlita dem för kundnöjdhetsmätningar.

Under 2005 deltar cirka en tredjedel av hyresgästerna, men tanken är att alla hyresgäster under totalt tre undersökningstillfällen ska ha fått möjlighet att framföra sin åsikt. Detta kommer att ge ett underlag som bättre styr förbättringar/förändringar dit de mest behövs.

Fastighetsägarna Stockholm gjorde i somras en telefonundersökning bland cirka 450 hyresrätts- och bostadsrättsinnehavare. Resultatet visade att snabb service när något går sönder, tvättstuga i huset och grovsophämtning är de viktigaste tjänsterna för de boende. Övriga tjänster som prioriterades högt av hyresgästerna är bredbandsuppkoppling, lekplatser samt möjlighet att delvis bygga om i lägenheten. Betalningsviljan är högst för bredbandsuppkoppling, gemensamhetslokaler och övervakningskameror i trapphus och förrådsutrymmen.

### 3.5 Budgetpropositionen

#### Förslag till ny bostadsfinansiering

- **Permanent stöd till byggande av hyresrätter.**
- **Hyresgarantier** till ekonomiskt svaga hushåll, såsom ungdomar.
- **Lånegarantier** för unga för att underlätta köp av bostadsrätt.
- **Kontantstöd** till svaga hushåll på 500 kronor per månad under fem år.
- **Stöd till teknikutveckling** för t ex hissinstallationer för att öka tillgängligheten för äldre.
- **Räntebidragen** försvinner för hus som påbörjas f r o m år 2007. För hus som beviljats bidrag innan utgången av 2006 eller påbörjades senast då avvecklas

bidragen med lika delar t o m bidragsåret 2013 då de upphör.

- **Investeringsbidrag** som ska stimulera nyproduktion av hyresbostäder. Det ska styras mot bostadstyper som är underrepresenterade på den lokala marknaden, öka rörligheten i bostadsbeståndet och motverka segregation.

Dessa förslag har under hösten skickas ut på remiss, och Stockholmshem har tillsammans med Svenska Bostäder och Familjebostäder avlagt ett remissvar. Senast i mars 2006 ska förslaget läggas fram i en proposition.

#### **Investeringsbidrag**

Ett fortsatt bidrag under åtminstone 2006 för både ny- och ombyggnadsinvesteringar i små och medelstora hyreslägenheter och i områden med bostadsbrist. En förutsättning för att beviljas investeringsbidrag är att boendekostnaderna är rimliga, i Stockholmsregionen innebär det en årshyra som inte överstiger 1100 kr/kvm. Det är projekt som påbörjats under åren 2003-2006 som är aktuella för bidrag.<sup>12</sup>

#### **Investeringsstimulans**

Investeringsstimulansen ska stimulera byggandet av hyresbostäder och studentbostäder i tillväxtområden med bostadsbrist. Lägenheternas uthyrningsbara area får inte överstiga 70 kvm. Från och med 1 juli 2004 omfattas även ombyggnad av vindar och lokaler av investeringsstimulansen. Stödet ska utdelas under perioden 2003 till 2006 och motsvarar beloppsmässigt en sänkning, av momsens på inköp av varor och tjänster, från 25 till 6 procent. Investeringsstimulans och investeringsbidrag kan kombineras, men då sker en viss reducering av investeringsbidraget.

#### **Hissbidrag**

Ett tillfälligt bidrag för installation av hissar i flerbostadshus infördes under 2004. Bidraget

omfattar de hissinstallationer som påbörjas senast den 31 december 2004. Syftet är att främja tillgänglighet och kvarboende för äldre och funktionshindrade. Bidraget uppgår till en fjärdedel av kostnaden för installationen, dock högst 250 000 kronor.

#### **Grön skatteväxling**

Det främsta syftet med grön skatteväxling är att öka miljöstyrningen via skattesystemet. Höjda miljörelaterade skatter balanseras av sänkningar av t ex inkomstskatten. För 2006 föreslås en skatteväxling på 3,6 miljarder kronor. Förslaget förväntas leda till ökning av elskatten med 0,6 öre per kWh, men den förändringen skyms för Stockholmshems del helt av mångdubbelt större svängningar i elpriser. Detta till följd av främst dramatiska prisökningar och prissvängningar på utsläppsrätter och stora ändringar i fyllnadsgrad för kraftverksdammarna.

### **3.6 Lagar och regler**

#### **Energideklaration av byggnader**

Ett förslag att en lag om energideklarationer av byggnader ska införas i Sverige, har funnits sedan ett år, och tanken är att den skulle börja gälla 1 januari 2006. Förslaget innebär i korthet att byggnadsägare blir skyldiga att upprätta en energideklaration när en byggnad t ex ska uppföras eller hyras ut. Energideklarationen är sedan giltig i 10 år och ska upprättas av en energiexpert. Kostnaden för att upprätta en deklARATION beräknas till cirka 3000-4000 för ett småhus och till det dubbla för ett normalt flerbostadshus. Större bostads- och fastighetsbolag kan få egen personal ackrediterade för att utföra deklARATIONerna.

<sup>12</sup> SABO, Analys budgetförslag för 2005, 040927

## 4. VERKSAMHETSANALYS

*Analysen beskriver företagets verksamhet utifrån de fem perspektiv verksamheten styrs av. Var står vi idag?*

### 4.1 Kundperspektivet

#### Servicebolag (inte bara förvaltningsbolag)

En korrekt definition av Stockholmshem är ett fastighetsbolag med huvudsakligen bostäder i sitt bestånd. En alternativ utgångspunkt är att vi är ett servicebolag som tillhandahåller tjänster knutna till boendet som bidrar till en god miljö och trivsel.

Båda dessa ståndpunkter är objektivt sett korrekta. Den första är det traditionella synsättet medan den sistnämnda är ett modernare förhållningssätt som sätter kundens behov i fokus.

Att utgå ifrån byggnaden och byggnadens tekniska behov gör att det är lätt att göra felaktiga prioriteringar. Det är våra kunder som måste känna att deras boende är tryggt och prisvärt. Att i alla beslut sträva efter att utgå ifrån kundens behov och preferenser gör att tillgängliga resurser används på det mest optimala sättet.

#### Prisvärdhet

Om boendet skall upplevas som prisvärt måste det vi levererar i varje ögonblick motsvara eller helst överträffa kundernas förväntningar. Att märka är att kundernas förväntningar inte är statiska utan förändras och utökas i takt med att samhället och branschen utvecklas.

Prisvärdheten står också i relation till yttre omständigheter som vi inte råder över. Tydligast är lägesfaktorn. Ur detta perspektiv återstår en lång väg att gå för att exempelvis återföra bruksvärdessystemet till den roll det från början avsågs att spela. Den grund som lades i detta arbete inom ramen för den s k

trepartsöverenskommelsen har inte blivit mer än en grund och knappt det.

#### Kundbemötande

Centralt i kundperspektivet är hur vi bemöter våra kunder. Det gäller såväl alla vardagliga kontakter som vid krishantering eller vid klagomål. Stockholmshem är en stor aktör på bostadsmarknaden och därmed har vi också en förpliktelse att vara marknadsledande och att leva upp till vårt goda renommé.

Vi måste ha goda rutiner för information och kundbemötande. Vi måste vara tillgängliga när våra kunder söker information. Slutligen måste vi också hantera klagomål på ett snabbt, korrekt och rättssäkert sätt.

I detta arbete är ett aktivt arbete med kundundersökningar ett mycket viktigt instrument. Den undersökning vi nyligen genomfört tillsammans med AktivBo måste omsorgsfullt följas upp och utvärderas.

#### Organisation

Behovet av en tydlig kundorientering av vår verksamhet ställer också nya krav på hur arbetet organiseras. Det är mot denna bakgrund förändringarna inom förvaltningsavdelningen och kundcenter skall ses. En tydligare ansvarsfördelning med helhetssyn måste prioriteras.

På motsvarande sätt pågår också ett arbete avseende en kommunikationsstrategi som kommer att färdigställas under året. Därefter vidtar en rad åtgärder för att genomföra de strategier som föreslås.

## 4.2 Produkt- och tjänstperspektivet

### Nyproduktion

Ett av de viktigaste ägardirektiven under innevarande mandatperiod är deltagande i 20K-projektet, dvs igångsättandet av 20 000 lägenheter. För Stockholmsdelsdelen innebär det att vi skall svara för produktionen av 2 000 lägenheter. Situationen för närvarande är att vår projektkatalog totalt innefattar cirka 1 900 lägenheter varav dryga 1 000 skall igångsättas under 2006. Med hänsyn till den totalt sett pressade tidplanen och normal planeringsgång innebär detta projekt att huvuddelen av den till buds stående tiden åtgår för planarbete och projektering varför själva byggprocessen inkommer i perioden slutskede.

Behovet av bostäder inom stockholmsregionen torde vara stort och är en viktig del i att förstärka vår regions konkurrensfördelar. Frågor som måste hanteras under kommande år är hur vi skall möta en sannolik kostnadsökning till följd av ett allt större resursutnyttjande inom byggnadsindustrin? Vilken typ av bostäder kommer att efterfrågas på lokala marknader där det tidigare inte förekommit någon nyproduktion på lång tid? Hur och vilken typ av marknadsföring krävs?

Slutligen och inte minst, vilken hyressättning kan tillämpas? Både för att svara mot efterfrågan och vad som är möjligt att uppnå vid förhandlingar med hyresgästföreningen samt vilken hyresnivå som krävs för att undvika direktnedskrivningar. Målet är att hålla produktionskostnaderna på en sådan nivå att nedskrivningar ej blir aktuella.

### Befintligt bestånd

Stockholmsdelsdelen består till cirka en tredjedel av fastigheter byggda på 1940- och 50-talen och många av dessa är i behov av

ombyggnad och upprustning. Målsättningen är att takten för ombyggnaderna kan ökas. Detta motverkas emellertid av de redovisningsprinciper som vi framledes bör tillämpa med en högre andel som direktkostnadsförs och därmed i motsvarande grad minskad aktivering. Trots allt bör en viss ökning av takten vara möjlig.

Genomförande av stambyten och badrumsombyggnader i 50-talsbeståndet ska prioriteras. Denna ombyggnadsverksamhet är viktig med hänsyn till att våra akuta skador i annat fall ökar och icke planerade och därmed synnerligen kostnadskrävande underhållsåtgärder måste utföras.

## 4.3 Medarbetarperspektivet

### Personalstruktur

Personalsituationen inom Stockholmsdelsdelen karaktäriseras av:

- Lång anställningstid. Över 70 procent har varit anställda längre än tio år.
- Hög medelålder på strax under 48 år
- Stora framtida pensionsavgångar
- Ojämn könsfördelning. 73 procent av personalen är män.
- Ojämn könsfördelning inom vissa befattningsområden
- Ökat antal nyanställda
- Ökat antal vikariats- och korttidsrekryteringar

I augusti 2005 var 344 personer anställda inklusive vikarier och projektanställda. Ett generationsskifte med stora framtida pensionsavgångar har påbörjats. Drygt fyrtio personer är mellan 60-65 år, varav många chefer. Cirka 40 procent är mellan 55-59 år.

Ny- och ersättningsrekryteringar kommer att ta mycket resurser i anspråk eftersom de är strategiska för företaget. Bemanningsplaner för de tre kommande åren ska upprättas. Stockholmsshems målsättning är att ha 10 anställda per 1000 lägenheter, vilket i dagsläget stämmer relativt väl.

### **Nöjda medarbetare**

Medarbetares uppfattning om Stockholmshem som arbetsgivare och arbetsförhållandena mäts regelbundet. I år genomförde Utrednings- och statistikkontoret (USK) en stadsövergripande undersökning, varför ingen egen intern undersökning genomfördes. Resultatet följs upp och analyseras som underlag för fortlöpande förbättringsåtgärder, dels övergripande och dels på varje avdelning. Under 2006 planeras det för en ny undersökning som sedan ska genomföras under 2007.

Medarbetarnas behov och förutsättningar ska tas till vara genom lyhörddhet, delaktighet och stöd till utveckling och utbildning och följas upp i och med årliga utvecklingssamtal.

### **Kompetensutveckling**

Strategier för kompetensutveckling och kompetenssäkring ska ses över i företaget. Frågor om ansvarsfördelning, kunskap och tydlighet om medarbetarnas uppdrag, befintlig kompetens och kompetensbehov ska klarläggas. Även frågor som rör kompetensöverföring i samband med avgångar och rekrytering ska belysas. En annan viktig faktor i kompetensutvecklingen är att genomföra utvecklingssamtal med medarbetarna och att ta fram individuella utvecklingsplaner.

Processer för att fastställa kompetensutveckling på individ, grupp, avdelnings- och företagsnivå ska tas fram och genomföras.

Ledarskapsutbildningar för chefer – UGL – utveckling grupp och ledare ska genomföras samt en inventering av individuella utvecklingsbehov för chefer.

### **Arbetsmiljö**

För att säkra efterlevnad av lagkravet på att systematiskt arbetsmiljöarbete genomförs i företaget ska ett ledningssystem för arbetsmiljöarbetet införas och samtliga chefer/skyddsombud/arbetsplatsombud ska utbildas.

Stockholmshem ska stimulera till egenvård genom förebyggande friskvårdssatsningar, i syfte att hålla nere sjukfrånvaron. För 2006 ligger målet för sjukfrånvaron fast på < 5 %. I samarbete med Vitea ska arbetet med att få tillbaka långtidssjukskrivna i arbete alternativt att påskynda sjukpensionering intensifieras.

## **4.4 Ekonomiperspektivet**

### **Ekonomisk ställning och utveckling**

Bolagets ekonomiska ställning fortsätter att vara god, med en synlig soliditet på dryga 30 procent. I takt med den ökande nyproduktionen kommer dock soliditeten att sjunka och ligga runt 25 procent år 2008. En stark ekonomi är en förutsättning för den pågående nyproduktionen och en fortsatt bra förvaltning av fastighetsbeståndet samt en grund för att överbrygga eventuella lågkonjunkturer.

### **Kostnadsutveckling**

Tidigare år har det främst varit kostnaderna för värme och el som ökat mest, men för 2006 bedöms kostnadsökningarna vara av mer generell karaktär. Det är dock fortfarande Stockholmsshems största kostnadspost och att minska energikostnaderna och motverka kostnadsökningar är därför ett

prioriterat område. Totalt budgeteras bolagets driftkostnader till 835 mkr.

Underhållsnivån för 2006 budgeteras till 369 miljoner kronor. Framförallt fortsätter satsningarna på upprustningarna i 40- och 50-talsbeståndet.

Personalkostnaderna förväntas öka något kommande år främst beroende på förväntad löneökning men också vissa strukturella orsaker. Vi står nu inför stora pensionsavgångar där inte alla tjänster behöver återbesättas men vissa temporära lösningar kan initialt öka personalkostnaderna. På något längre sikt kommer antalet anställda att sjunka något.

Ränteutvecklingen bedöms öka. Hur mycket och i vilken takt är som tidigare synnerligen ovisst men prognosen är en ränteuppgång för helåret på 1 procentenhet.

#### **Ägarens avkastningskrav**

Stockholm stad har i egenskap av ägare och genom beslut i såväl koncern- som kommunstyrelse fastställt avkastningskrav på bostadsbolagen. Avkastningens storlek är fastställda efter en analys genomförd av revisionsbyrån PwC. Motiven är flera men syftar såväl till att realvärdesäkra bolagens tillgångar som vara en drivkraft till effektivitet. Beslutet är också entydigt att avkastningen skall kvarstanna och arbete inom bolaget.

Avkastningens storlek är enligt nedan för de kommande åren:

- År 2005 129 Mkr
- År 2006 150 Mkr
- År 2007 200 Mkr

#### **Den totala avkastningen**

Stockholmshems avkastning till ägaren måste ses utifrån ett helhetsperspektiv. Det är synnerligen rimligt att ägaren erhåller en rimlig avkastning på insatt kapital. För närvarande 3,5 Mkr vilket motsvarar en räntesats på 5 % på de 65 Mkr som staden ursprungligen bidragit med som aktiekapital. Utöver detta är det också rimligt att den totala tillgångsmassa som skattekollektivet i princip är ägare till realvärdesäkras. Detta sker genom det avkastningskrav på ca 4 % på totalt kapital, som staden ställt upp för bolaget och som inte avses bli föremål för utdelning utan skall stanna och verka inom bolaget.

Slutligen erhåller staden den fulla avkastningen genom att kommuninnevärdarna kan tillgodogöra sig den allmänna nytta som följer av bolagets skyldigheter i enlighet med de fastställda ägardirektiven, t ex:

- bidra till Stockholms försörjning av billiga och bra bostäder
- delta aktivt i stadsdelsförnyelsen
- bidra till bostadsbyggandet för att stärka stadens konkurrenskraft
- hyra ut bostäder via bostadsförmedlingen
- samarbeta med stiftelsen hotellhem
- bidra till att uppfylla stadens behov av försöks- och träningslägenheter
- utveckla boinflytandet
- tillämpa integrations- och genusperspektiv i byggande och förvaltning.

## 5. ÖVERGRIPANDE FÖRBÄTTRINGSÅTGÄRDER

### Kundperspektivet

1. Genomföra fortsatta trygghetsskapande åtgärder i bostadsområden och allmänna utrymmen
2. Öka tillgängligheten via Internet och telefon
3. Implementera ny kommunikationspolicy
4. Medverka vid visning av lägenheter
5. Utveckla samarbetet med Hotellhem
6. Ny förvaltarorganisation och kundcenter

### Ansvar/avdelning

Förvaltning, Service  
Förvaltning, Marknad, IT  
VD-stab  
Förvaltning, Marknad  
VD, Förvaltning,  
Förvaltning, Marknad

### Produkt & tjänsteperspektivet

1. Fortsätta arbetet med att förbilliga produktionen
2. Förbättra övertagandet av nyproduktion till förvaltning för att undvika inflyttningsproblem

Bygg  
Bygg, Förvaltning

### Ekonomiperspektivet

1. Genomföra åtgärder för minskat hyresbortfall genom bl a korttidskontrakt
2. Genomföra åtgärder för att minska outhyrda lokaler

Marknad, Förvaltning  
Marknad, Förvaltning

### Medarbetarperspektivet

1. Genomföra fortsatt ledarskapsutbildning
2. Redovisa bemanningsplanering för 3 år i verksamhetsplanen
3. I samband med utvecklingssamtal ta fram individuella utvecklingsplaner för medarbetarna

Personal  
Alla  
Alla

### Interna arbetet

1. Föreslå vidareutveckling av fastighetssystemet och andra IT-lösningar med inriktning på vinn-vinnlösningar
2. Vidareutveckla intranätet med avseende på struktur och innehåll

Alla  
VD-stab, IT

## 6. STYRANDE DOKUMENT

*I styrande dokument beskrivs riktlinjer och principer för vårt handlande inom olika väsentliga områden.*

Styrelsen	Ansvar	Beslut	Datum
• Bolagsordning för Stockholmshem	VD	Bolags- stämma	2003-03-25
• Arbetsordning för styrelsen	VD-stab	KcS	2004-04-26
• Arbetsfördelning mellan styrelsen och VD	VD-stab	KcS	2004-04-26
• Instruktion för ekonomisk rapportering	VD-stab	KcS	2004-12-02
<b>Personal</b>			
• Chefs- och ledarskapspolicy	Personalchef	VD	1998-01
• Lönepolicy	Personalchef	VD	2001-10
• Arbetsmiljöpolicy	Personalchef	VD	1993-03
• Utbildningspolicy	Personalchef	VD	1996-06
• Rutiner vid rehabiliteringsärenden	Personalchef	VD	1996-09
• Företagspolicy avseende insatser mot missbruksproblem	Personalchef	VD	1991-12
• Jämställdhetspolicy med mångfaldsplan	Personalchef	VD	1993-03
• Riktlinjer beträffande studieresor m m	Personalchef	VD	
• Feriearbete – policy	Personalchef	VD	
<b>Verksamhet</b>			
• Telefonpolicy	IT-chef	VD	1997-03-01
• Mobiltelefonpolicy	IT-chef	VD	2003-xx-xx
• Policy rörande kontakter med massmedia	Informationschef	VD	1996-10-03
• Stockholmshemsandan (etikskrift)	Personalchef	VD	1999-04
• Policy för representation	Personalchef	VD	1998-10
• E-postpolicy	IT-chef	VD	1999-01
• E-strategi	IT-chef	Styrelse	2003
• Policy för Internetanvändning (Internetpolicy)	IT-chef	VD	2004-02-17
• Handbok PuL (Personuppgiftslagen)	IT-chef	VD	
• IT-standard	IT-chef	VD	2004-04-23
• IT-säkerhetspolicy	IT-chef	VD	2003-01-14
• Klagomålspolicy	VD-stab	VD	
• Miljöpolicy	Miljöchef	Miljöråd	1998-11-10
• Miljöhandbok (flera dokument)	Miljöchef	Miljöråd	Varierande
• Rutin för upphandling av varor, byggentreprenader och tjänster	VD-stab	Styrelse	2002-02-20
• Rutin för behandling av avvikelser	Miljöchef	VD	2001-10-24
• Rutin för analys och förbättring	Miljöchef	VD	2001-10-24
• Strategi för kvalitetsarbetet	VD-stab	VD	2003-04-25
• Beredskaps- och säkerhetspärm	IT-chef	VD	2001-03
• Rutin för internkontroll	VD-stab	Styrelse	2002-02-20
• Arkivreglemente	IT-chef	VD	
• Instruktion för attest och utanordning	Ekonomichef	Styrelse	2005-06-09
• Dokumenthanteringsplan (flera dokument)	IT-chef	VD	Varierande
• Finanspolicy	Ekonomichef	Styrelse	2003-12-04
• Stockholmshems Standard (flera dokument)	Byggchef	VD	Varierande
• Handläggning av hyresgästens godkännande vid ombyggnad enligt ”smalhusavtalet	Förvaltningschef	VD	2002-09-16

Stadsövergripande styrdokument redovisas i bilaga 1

## 7. ORGANISATION & ARBETSFÖRDELNING

*Organisation beskriver ansvar och uppgifter. Vilken avdelning gör vad?*

### Antal anställda

	2005	2004	2003
	Sept	Sept	sept
VD	1	1	1
VD-stab	8	6	7
Personal	4	5	4
Ekonomi	14,5	14	15
IT	13	8	9
Marknad	24	21	18
Hysesjuridik	-	12	11
Störn.jour	10	11	12
Förvaltning	58	58	51
Bygg	21	16	13
Värme	26	25	24
Service	154	159	158
<b>Summa</b>	<b>344</b>	<b>336</b>	<b>323</b>

Källa: Personalavdelningen

### Arbetsuppgifter

#### VD-stab

- Styrelse- och avdelningsövergripande frågor
- Bevaka vad som händer inom staden och inom politiken
- Verksamhetsplanering och uppföljning
- Stockholms hems miljöledningssystem
- Upphandlingsrutiner och ramkontrakt
- Övergripande kvalitetsfrågor
- Försäkringsavtal
- Övergripande informations- och mediafrågor
- Intern och extern information samt marknadskommunikation
- Skyltning, annonsering, marknadsföring och profilprogram

#### Personalavdelning

- Övergripande organisations- och personalpolicyfrågor
- Rekrytering och bemanning
- Kompetensutveckling
- Löne-, avtal och förhandlingsfrågor

- Arbetsmiljö
- Personalförmåner
- Jämställdhets- och mångfaldhetsfrågor
- Frisk och hälsovård

#### Ekonomiavdelning

- Ekonomistyrning
- Ekonomiredovisning
- Finansfrågor, kassaverksamhet
- Planering, budget, analys, uppföljning
- Fakturahantering och -rutiner
- Hysesdebitering
- Fastighetsekonomiska och -rättsliga frågor
- Värdering, förvärv och försäljningar

#### IT-avdelning

- IT-drift
- Helpdesk
- IT-utveckling
- IT-kommunikation
- Säkerhetsfrågor inklusive personuppgiftslagen (PUL)
- Dokument- och arkiveringsrutiner
- Stöd i utveckling av administrativa system och processer
- Datorinköp
- Internservice
- Växel och reception
- Mobiltelefoni

#### Marknadsavdelning

- Uthyrning och marknadsföring av bostäder, garage och p-platser
- Bostadsförmedlingsfrågor och intern byteskö
- Uthyrning av lokaler
- Hysesbetalningar och inkassoverksamhet
- Hysesjuridisk rådgivning internt och externt
- Handläggning av störnings- och andra bosociala ärenden genom störningsombudsmän och störningsjour.

## **Förvaltningsavdelning**

- Fastighetsägaransvar med helhetssyn för våra bostadsområden
- Ombyggnads och underhållsinsatser i bostadsområdena i två regioner
- Underhålls och driftfrågor
- Boinflytandeverksamhet i bostadsområden
- Stadsdelsförnyelse
- Besiktningens verksamhet
- Drift, underhåll och upprustning av parkmark
- Städtjänster
- Avfallshantering
- Vattenförsörjning och vattensparåtgärder
- Fastighetsnät för hyresgästelaterade önskemål

## **Byggavdelning**

- Projektledning av nyproduktion, ombyggnader samt större underhållsarbete
- Genomförande av 50-talsrenoveringen
- Byggherreansvaret mot externa kontakter, intressenter och myndigheter
- Kvalitetsansvaret enligt PBL
- Genomföra alla upphandlingar i projekten
- Ansökan om bidrag samt statistiska uppgifter i samband med ny- och ombyggnad
- Projektledning av utvecklingen av Stockholms Standard, företagsgemensam teknisk standard för förvaltning, service och byggverksamhet

- Upprätthålla certifieringen av Byggavdelningens kvalitetsledningssystem, certifierat enligt ISO 9001.

## **Värmeavdelning**

- Inomhusklimatet med värmeförsörjning, ventilation och varmvatten
- Drift och underhåll av värme- och ventilationsanläggningar
- Energifrågor t ex val av energiform och prisfrågor
- Ventilationskontroll
- Brandskydd som rör uppvärmning och ventilation

## **Serviceavdelning**

- Akut bostadsservice och felanmälan inklusive, bilar, jour, larm
- Förebyggande åtgärder i allmänna utrymmen
- Hisservice
- Elservice
- Tvättmaskinservice
- Lås- och nyckelhantering
- Reparationer (t ex vattenskador) i enstaka lägenheter
- Skötsel och småreparationer av tak, fasader, portar, trapphus, källare
- Elsäkerhetsfrågor
- Inköp av varor till fastighetsservice
- Bilparken

## 8. STRATEGIER

*Strategier beskriver våra tillvägagångssätt för att uppfylla affärsidén och nå visionen. Hur gör vi?*

### 1. Koncentration på bostadsfastigheter

Bolagets inriktning ska vara att äga och förvalta hyresbostäder i Stockholm. Lokalinnehavet ska inriktas på närservice för bostadshyresgästerna.

### 2. Ökad nyproduktion

Nyproduktionen av hyreslägenheter ska öka och möjliggöras med befintlig projektportfölj, markanvisningar från staden samt förvärv av exploateringsobjekt.

Rimliga hyror ska eftersträvas. I syfte att minska produktionskostnaderna ska nya entreprenad- och upphandlingsformer, ökat industriellt byggande med olika grader av prefabricering, standardisering och typhus prövas samt effektivitet i planlösningar och yteffektivitet skapas.

### 3. Utveckling av fastighetsbeståndet

Förvärv, byten och avyttring av fastigheter ska ske på affärsmässiga grunder i syfte att åstadkomma blandade upplåtelseformer i stadsdelarna samt rationella fastighetsområden.

Fastighetsbeståndet ska förädlas och förändras utifrån en långsiktig förvaltning och kundnytta med syfte att skapa tillväxt i värde och avkastning.

Upprustning av det äldre beståndet ska genomföras enligt en långsiktig plan efter behov och i den takt som resurser och möjligt hyresuttag medger.

Genomförande av stambyten och badrumsombyggnader i 50-talsbeståndet ska prioriteras.

### 4. Hög kundorientering

Långsiktiga och förtroendefulla hyresgästrelationer ska eftersträvas. Hög ambition, stort engagemang och lyhördhet ska prägla arbetet med att tillgodose hyresgästernas behov.

Önskemål om funktionellt, trivsamt och prisvärt boende med välskötta allmänna utrymmen ska

stå i fokus. Bostadsområdena ska vara attraktiva och trygga.

Hyresgästerna ska mötas med en positiv attityd. Kontakter och handling ska präglas av respekt och uppriktighet samt utfästelser ska hållas. Information om hyresgästers förhållanden ska behandlas med strikt sekretess och ingen form av diskriminering eller kränkande särbehandling ska accepteras.

Felanmälan, felavhjälpning och hantering av klagomål ska fungera bra och snabbt. En fortsatt utbyggnad av internetlösningar bidrar till detta.

Generationsväxling av hyresgäster med ändrade krav på service och standard ska uppmärksammas. Önskemål om mer personligt präglat boende förväntas öka och möjligheterna till individuella val ska underlättas.

Hyresgästernas uppfattning om Stockholmshem som hyresvärd ska årligen följas upp genom kundenkät.

### 5. Kostnadseffektiv och lönsam verksamhet med rimliga hyror

Kassaflödet ska successivt förbättras genom ökat driftnetto. Driftnettot ska förbättras genom att hyresbortfallet minimeras och kostnader för administration och drift har lägre ökningstakt än hyrorerna.

Inriktningen är att äga och förvalta sammanhängande och rationella förvaltningsområden som ger stordriftsfördelar och kostnadseffektiv förvaltning.

Bolaget ska verka för långsiktiga lösningar över mandatperioderna samt eftersträva en jämn investeringstakt i syfte att nå god lönsamhet och kostnadseffektivitet i byggande och förvaltning över tiden.

## **6. Effektiv organisation**

Organisationen ska ge förutsättningar för hög kundnytta, stort engagemang hos medarbetarna samt effektivt nyttjande av resurser.

Organisationen ska vara tydlig med känd beslutsordning, klara ansvarsområden och befogenheter.

Verksamheten ska flexibelt anpassas till förändrade förutsättningar, bostads-områdenas särprägel och skiftande behov.

Egen personal ska prioriteras för nyckelfunktioner kopplat till företagets långsiktiga roll som fastighetsägare samt för det nära hyresgästarbetet. I övrigt kan entreprenörer och konsulter anlitas.

## **7. Nöjda medarbetare**

Genom att vara en attraktiv arbetsgivare ska kompetenta och motiverade medarbetare kunna rekryteras och behållas. Ömsesidigt förtroende ska råda mellan Stockholms hem som arbetsgivare och medarbetarna.

Förutsättningar för en utvecklande arbetsmiljö ska skapas genom målstyrning, långtgående delegering, gott ledarskap, bra information och goda anställningsvillkor. Arbetsklimatet ska präglas av samarbete, hjälpsamhet och omtanke.

Medarbetarnas behov och förutsättningar ska tas till vara genom lyhördhet och delaktighet samt med kompetensutveckling och årliga utvecklingssamtal.

Medarbetares uppfattning om arbetsförhållandena ska regelbundet mätas och analyseras som underlag för fortlöpande förbättringsåtgärder. Chefer ska aktivt skapa möjligheter för medarbetarnas och företagets utveckling.

## **8. God miljö och kvalitet**

Verksamheten ska bedrivas på ett miljövänligt sätt och förenligt med en hållbar utveckling. Miljöarbetet ska bedrivas på ett systematiskt, målinriktat sätt i enlighet med miljöledningssystemets rutiner och med inriktning ständig förbättring. Miljöcertifikatet enligt ISO 14001 ska bibehållas.

Verksamheten ska bedrivas så att hyresgästernas och andra intressenters krav på god kvalitet uppnås. Kvalitetsarbetet ska utvecklas i syfte att öka kundnyttan och effektiviteten i verksamheten.

## **9. Fortsatt IT-utveckling**

Utvecklingen på IT-området ska fortsätta för att öka tillgänglighet och service för kunden, effektivisera interna processer samt förbättra den externa och interna informationen. IT-säkerheten ska prioriteras och följas upp årligen.

## **10. Öppen kommunikation och starkt varumärke**

Med öppen, ärlig och tydlig kommunikation ska förtroende skapas hos hyresgäster, medarbetare, ägare, media, kapitalmarknad och andra intressenter.

Sammantaget ska resultaten av strategierna leda till en fortsatt positiv utveckling av varumärket Stockholms hem.

## 9. FÖRETAGSÖVERGRIPANDE MÅL

*Företagsövergripande mål (måltavlan) beskriver vad vi vill uppnå med vår verksamhet och våra strategier. Nyckeltalen preciserar på ett mätbart sätt vad som skall uppnås på kort och lång sikt.*

Perspektiv/ övergripande mål	Nyckeltal	Utfall 2004	Utfall 2005 (T2)	Mål 2005	Mål 2006
<b>Kund</b>					
Nöjda Kunder	Service, %		80,4		81
	Produkt, %		74,2		74,2
Välrenommerat företag	Profil, %		91,8		91,8
Prisvärt boende	Prisvärdhet, %		79,4		80
<b>Produkt &amp; tjänster</b>					
Ökad nyproduktion	Byggstarter per år, antal lägenheter	486	150	630	1227
	Planerade byggstarter 2003-2006	2308	1950	2000	2000
Rimliga nyproduktionshyror	Andel projekt med investeringsbidrag, %	-	0	75	75
God status tekniska anläggningar	Felanmälningar antal/lägenhet	4,0	3,8	3,5	3,5
Välunderhållet bestånd	Minskat ej planerat underhåll, %			-5	-5
Utveckling bostadsområden	Stadsdelsförnyelse, Mkr	29,5	15,8	17,5	17,5
Sund inomhusmiljö	Försök med MIBB, lgh	200		200	200
Hållbar energiutveckling	Andel biobränsle, %		7,7	> 10	>10
Kemiskt miljöprovade produkter	Antal miljöprovade produkter				2600
Miljöeffektiva transporter	Andel fordon med biobränsle, %		85	87	87
Avfallshantering	Andel omr med el och metallsortering		77	75	80
Vatten och avlopp	Vattenförbrukning, m3/kvm		2,38	2,3	2,3
<b>Ekonomi</b>					
Värdetillväxt fastighetsbeståndet	Marknadsvärdesförändring, %	3,2		>infl	>infl
Kostnadseffektiv verksamhet	Driftkostnad kr/vägd kvm	346	353	<370	<370
	Budgethållning, %				100
God lönsamhet	Avkastning totalt kapital, %	4,2	4,4	4,0	3,3
Uppnått resultatmål	Resultat e. finansnetto, Mkr	165	148	132	129
Lågt hyresbortfall	Minskning hyresbortfall, %	14	7	-10	-10
<b>Medarbetare</b>					
God kompetensutveckling	Individuella utvecklingsplaner, %				100
Jämlikhet och Mångfald	Utbildningssatsningar, %				100
Anpassad personaldimensionering	Antal anställda/1000 lgh	11,1	11,2	<11	<11
Låg sjukfrånvaro	Sjukfrånvaro totalt, %	5	4,9	<5	<5
Gott ledarskap	Ledarskapsutbildning, antal personer	0		50	50
<b>Interna arbetet</b>					
God kvalitetsutveckling	Förbättringsåtgärder/ avdelning	10		10	10
	Behålla miljöcertifikatet				
Tillförlitliga processer, rutiner	Anmärkningar vid internkontroll	0		<2	<2
Ökad tillgänglighet	Hantering av förfrågningar, dagar	-	2	< 5	<5
	Svarsfrekvens telefon, %	-	-	> 90	>90

## 10. PLANERINGS- OCH UPPFÖLJNINGSPROCESSEN

*Avsnittet beskriver planerings- och uppföljningsprocessen för att åstadkomma ständig förbättring av verksamheten.*

### Processen

Arbetet med affärs- och verksamhetsplaner är bolagets strategiska, långsiktiga och övergripande process för styrning, ledning och uppföljning av verksamheten.

### Affärsplanen

Affärsplanen är bolagets övergripande och strategiska dokument. I denna redovisas:

- *Ägardirektiv*, som beskriver allmänna och särskilda uppdrag för bostadsbolagen och Stockholmshem.
- *Omvärldsanalysen* redogör för vilka faktorer och förändringar i omvärlden som påverkar oss.
- *Verksamhetsanalysen*, som beskriver och analyserar företagens situation i förhållande till omgivningens krav och utveckling d v s, "Var står vi idag?"
- *Affärsidén*, som beskriver det övergripande syftet och målet med företagens verksamhet.
- *Visionen*, som beskriver ett önskvärt framtida tillstånd för företaget d v s, "Var ska vi vara i morgon?"

Nulägesanalysen, affärsidén och visionen utgör underlag för formulering av:

- *Strategier*, beskriver våra tillvägagångssätt för att uppfylla affärsidén och nå visionen d v s, "Hur gör vi?"
- *Företagsövergripande mål (måltavlan)*, som beskriver vad vi vill uppnå med vår verksamhet och våra strategier, uttrycks inom fem målområden: kund, produkt och tjänster, ekonomi, medarbetare och internt arbete.
- *Nyckeltal*, som anger vad som ska mätas och följas upp.

### Verksamhetsplanen

Verksamhetsplanen är avdelningens övergripande och strategiska dokument. Med utgångspunkt från affärsplanen och andra givna förutsättningar preciseras:

- *Avdelningens uppgift*
- *Avdelningens personalsituation*
- *Prioriterade områden för verksamhetsåret*
- *Avdelningens mål*, som beskriver vad avdelningen vill nå med sin verksamhet som bidrar till de övergripande målen.
- *Nyckeltal*, som är kvantifierbara mål.
- *Aktiviteter*, som redovisar vad som ska göras, hur arbetet ska bedrivas, när det ska genomföras, ansvar, resurser m m

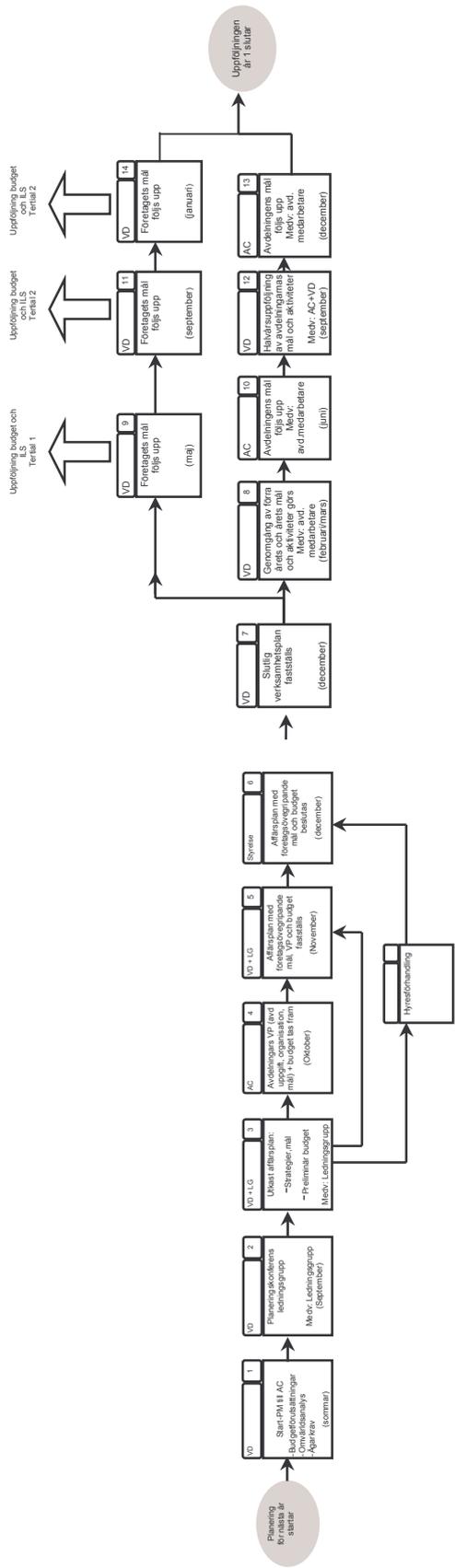
Målen, nyckeltalen och aktiviteterna finns samlade i PUMA, som är vårt IT-stöd för planering och uppföljning av målen.

Registrering av mål, nyckeltal och aktiviteter sker i samband med att den slutliga verksamhetsplanen fastställs. Uppföljning sker därefter halvårsvis.

### Budgeten

I samband med att avdelningen upprättar verksamhetsplanen ska även avdelningens personal och administrativa kostnader uppskattas i en budget. Budgeterna ingår sedan i den totala hyreskalkylen. Efter avslutade hyresförhandlingar kan både budget och verksamhetsplan slutgodkännas. Uppföljning av budgeten görs sedan per tertial, i likhet med den övriga uppföljningen och rapporteringen.

# Planerings- och uppföljningsprocessen



## Bilaga 2

### Stadsövergripande styrdokument

<b>Budget, upphandling, lokaler m m</b>	<b>Beslut</b>
Regler för ekonomisk förvaltning	KF 2002-11-11-12
Finanspolicy för Stockholms stad och dess bolag	KF 2002-12-06
Strategi för utveckling av Stockholms stad åren 2006-2008	KF 2005-06-07
Investeringar i Stockholms stad	KF 1999-12-18
Försäkringspolicy för Stockholms stad	KF 2004-03-01
Säkerhetspolicy för Stockholms stad med kommentarer samt riktlinjer för lokal säkerhetssamordnare	KF 1993-09-06
Evenemangspolicy för Stockholms stad	KF 1995-10-02
Antidiskrimineringsklausul som tillämpas vid stadens upphandlingar	KF 2005-06-07
<b>Integration</b>	
Integrationspolicy för Stockholms stad	Under utarbetande
Riktlinjer för Stadsdelsförnyelsen	KF 2003-09-08
Riktlinjer för nämnders och styrelser s mångfalds- och jämställdhetsplaner	KF 2004-11-22
Plan för jämlikhet, integration och mångfald	KF 2005-05-09
Handlingsprogram för FN:s barnkonvention	KF 2004-09-20
<b>Räddningstjänst, kris- och katastrofberedskap</b>	
Beredskapsfrågor i Stockholms stad	KF 1999-05-31
Handlingsprogram för ett tryggt och säkert Stockholm	KF 2004-12-14
Plan för Stockholms stads ledningsorganisation vid allvarliga kriser	KF 2005-06-13
<b>Omvärldsbevakning och EU-arbete</b>	
Internationell strategi	KF 2005-06-07
<b>Arkivering</b>	
Arkivreglemente för Stockholms stad	KF 1995-12-04
<b>Kvalitet</b>	
Integrerat system för ledning och uppföljning av stadens verksamheter	KF 2001-02-05
Strategi för kvalitetsutveckling i Stockholms stad	KF 1999-05-10
Uppföljning av förbättringsförslag, synpunkter och klagomål, en del i stadens strategi för kvalitetsutveckling	KF 1999-11-03
Fortsatt inriktning av stadens kvalitetsarbete samt Stockholms stads kvalitetsutmärkelse år 2004	KF 2004-05-12
<b>Personalpolitik</b>	
Stockholms stads personalpolitik	KF 1998-02-16, Rev kv. 1 2006
Lönepolitik i Stockholms stad	KF 1999-05-12, Rev kv. 1 2006
Jämställdhetspolicy för Stockholms stad	KF 1998-09-07
Riktlinjer för nämnders och styrelser s mångfalds- och jämställdhetsplaner	KF 2004-11-22
Stockholms stads personalstrategi	KF 2001-03-05
Distansarbete i Stockholms stad	KF 1998-04-22
Hedersbelöning	KF 2000-10-16
Personaladministrativ befogenhetsfördelning (PAF 2000)	KF 2000-04-03
Ledarstrategi för chefer i Stockholms stad	KF 2005-05-23
Kompetensförsörjningsstrategi för Stockholms stad	Behandlas KF hösten 2005
Arbetsmiljöpolicy för Stockholms stad	Behandlas KF kv. 1 2006

Policy mot alkohol- och drogmisbruk i Stockholms stad	Behandlas i KF kv 1 2006
<b>Information- kommunikation</b>	
Bilden av Stockholms stad och hur vi kommunicerar den	KF 2001-09-03
Grafisk profil för Stockholms stad	KF 1996-06-19
<b>Informationsteknik, telefoni</b>	
Informationsteknisk plattform för Stockholms stad	KF 2005-02-21
Policy och regler för Informationssäkerhet vid Stockholms stad	KF 2001-09-03
E-strategi för Stockholms stad	KF 2001-02-19
Ordningpolicy för elektronisk post i Stockholms stad	KF 1998-06-08
Telestrategi för Stockholms stad	KF 1995-09-18
Telefonpolicy för Stockholms stad	KF 1996-09-11
<b>Representation och mutor</b>	
Representation i Stockholms stad, stadens policy	KF 1999-03-10
<b>Stadsbyggnad</b>	
Översiktsplan 1999 Stockholm med tillhörande byggnadsordning	KF 1999-10-04
Byggnadsminnesförklaring – policy för Stockholms stads egna byggnader	KF 1992-11-09
Kartredovisning över kulturhistorisk klassificering av bebyggelsen i Stockholms stad	KF 1996-04-22
Energieffektiva sunda hus	KF 1994-03-07
Ekologiskt byggande i Stockholm	KF 1997-06-16
Vision för Söderort	KF 2004-10-04
Genomförandeplan för byggande av 20 000 nya lägenheter under perioden 2003-2006. Bostadsförsörjningsprogram	KF 2005-03-21
Program för miljöanpassat byggande i Stockholm	KF 2005-02-21
Energiplan	Under utarbetande
<b>Gata och fastighet</b>	
Miljökrav och trafiksäkerhetskrav vid upphandling av entreprenader och tjänster där arbetsmaskiner och fordon ingår	KF 2004-03-29
Miljözon för tung trafik, bestämmelser i Stockholm, Göteborg, Malmö och Lund fr o m 2002	KF 1994-09-26
Tvångsförvaltningspolicy	KF 2004-02-09
Stockholms parkprogram, handlingsprogram för utveckling och skötsel av parker och natur	Behandlas KF hösten 2005
Stockholms stads trafiksäkerhetsprogram för åren 2005-2010	KF 2005-02-21
<b>Miljö</b>	
Stockholms miljöprogram med tillhörande kommunikationsstrategi	KF 2003-02-17
	KF 2004-06-16
Vattenprogram för Stockholm 2000	KF 1995-04-03
Strategi för Stockholms vattenarbete	KF 1995-04-03
Dagvattenstrategi för Stockholms stad	KF 2002-10-07
Handlingsprogram mot Växthusgaser	KF 2003-04-28
Artarken	KF 1999-10-04
Nya mål för miljöbilar	KF 2004-05-10
<b>Renhållning</b>	
Renhållningsordning för Stockholms kommun med Föreskrifter och Avfallsplan 2002-2005	KF 2003-11-17, Nytt beslut väntas hösten 2005

## Näringsliv och arbetsmarknad

Stockholms stads näringslivspolitiska program	KF 2004-12-06
Servicepolicy för ytterstaden	KF 2000-04-10
Arbetsmarknadspolitiska riktlinjer för Stockholms stad	KF 2004-12-06
Hamnstrategi för Stockholms stad	Under utarbetande

## Socialtjänst, funktionshindrade, äldreomsorg, flyktningmottagande och ekonomiskt bistånd

### *Socialtjänst*

Barn och ungdomar som behöver särskilt stöd från såväl kommunen som landstinget, Gemensam policy med riktlinjer i Stockholms stad	KS 2003-12-17
Stadens insatser till psykiskt funktionshindrade	KF 1998-06-08 KS 2003-04-09
Gemensamt policydokument för Stockholms läns kommuners och Stockholms läns landstings missbrukar- och specialiserade beroendevård	KS 1998-09-07
Gemensamma rekommendationer för Stockholms stad och Stockholms läns landsting avseende ungdomsmottagningar	KS 2002-04-10
Handlingsprogram för Stockholms stads arbete inom Operation Kvinnofrid	KF 2001-09-17
Socialt program för att minska prostitutionen	KF 2001-09-17
Stockholms Tobaks-, Alkohol- och Narkotikaprogram (STAN)	KF 2004-12-14
Överenskommelse mellan Stockholm stad och SLL om samverkan kring personer med psykiska funktionshinder och/eller beroendeproblematik.	KF 2005-05-23
Stockholms stads brottsförebyggande program	Beslut i KF hösten 2005
Folkhälsoprogram för Stockholms stad	Under utarbetande

### *Funktionshinder*

Insatser enligt LSS och bistånd enligt SoL för barn, ungdomar och vuxna med funktionshinder	KS 2002-04-10
Stöd till personer med utvecklingsstörning i Stockholms stad	KF 1999-09-06
Handikappolitiskt program för Stockholms stad	KF 2004-12-14
Överenskommelse mellan Stockholms läns landsting och Stockholms stad om hälso- och sjukvårdsansvar för äldre fysiskt funktionshindrade, funktionshindrade med utvecklingsstörning mm	KF 2002-04-22
Överenskommelse mellan Stockholms läns landsting, Stockholms stad och Stockholms allmänna försäkringskassa beträffande personer i behov av andningshjälp i hemmet	KS 2003-09-24
Barn och ungdomar som behöver särskilt stöd från såväl kommunen som landstinget (BUS). Gemensam policy med riktlinjer i Stockholms län.	KS 2003-12-17

### *Äldreomsorg*

Stockholms stads äldreomsorgsplan 2001-2005	KF 2000-12-11
Överenskommelse mellan Stockholms läns landsting och Stockholms stad om hälso- och sjukvårdsansvar för äldre, fysiskt funktionshindrade, funktionshindrade med utvecklingsstörning m m	KF 2002-04-22
Överenskommelse mellan kommunerna i Stockholms län om samarbete vad gäller äldres behov av särskilt boende	KF 2002-09-02

### *Flyktningmottagande*

Ny inriktning och organisation för staden flyktningmottagande och SFI	KF 2004-06-07
---	---------------

*Ekonomiskt bistånd*

Handläggning av ekonomiskt bistånd  
Norm för försörjningsstöd i Stockholm

KS 2004-06-02  
KS 1997-12-03

**Utbildning**

Förskoleplan för Stockholms stad  
Skolplan för Stockholms stad  
Strategi för elevhälsa i Stockholms stad  
IT-strategi för Stockholms skolor

KF 2003-06-12  
KF 2004-09-20  
KF 2004-09-20  
Under utarbetande

**Konsumentfrågor**

Konsumentpolitiskt program för Stockholms stad

Beslut våren 2005